

**Plan de mejoramiento de la CDMB para incrementar el IEDI, bajo los lineamientos del
OPM3®.**

María Adelaida Talero Sarmiento

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Hugo Alberto Pava Carvajal

Magister en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2023

Dedicatoria

Quisiera dedicar este logro académico a Dios, quien siempre me ha brindado su amor incondicional y me ha dado la fortaleza para seguir adelante en cada etapa de mi vida. También quiero reconocer a mis ángeles, mi papá y mi tío Hernando, quienes desde el cielo seguramente se sentirían orgullosos de mí.

Agradezco especialmente a mi mamá, quien ha estado a mi lado en cada batalla que hemos enfrentado juntas. Ella ha dedicado gran parte de sus oraciones para que pueda alcanzar mis sueños. A mis hermanos, les agradezco por estar siempre unidos y recordar que estamos en el mismo equipo, remando juntos en esta travesía de la vida.

A mi querida amiga Adriana, quien ha sido más que una amiga para mí. Durante estos 23 años, has sido como una hermana, brindándome su apoyo incondicional y alentándome a no rendirme, a seguir adelante sin importar los obstáculos.

Por último, quiero agradecer a Diego, quien apareció en el momento perfecto de mi vida. Tu cariño, apoyo y compañía han sido fundamentales en cada paso que doy.

A todos ustedes, les agradezco de corazón por formar parte de mi camino y contribuir a este logro académico. Sin su amor, apoyo y presencia, no habría sido posible alcanzar este sueño. Estoy profundamente agradecida y los llevo en mi corazón mientras sigo avanzando hacia nuevos horizontes.

Agradecimientos

Quiero expresar un agradecimiento muy especial al Doctor Juan Carlos Reyes Nova, director de la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga-CDMB, por brindarme la oportunidad de alcanzar este importante logro de convertirme en Magíster.

También quiero agradecer a Jorge Martínez, a Mario Quijano y a todos aquellos que, con su apoyo y orientación, contribuyeron a la realización de este proyecto. Su respaldo fue fundamental para llegar hasta este punto.

Asimismo, quiero reconocer y agradecer a Hugo Alberto Pava Carvajal, mi director de tesis. Su inestimable acompañamiento fue crucial para culminar exitosamente este proceso.

Igualmente, agradezco a la Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, por brindarme la oportunidad de formar parte de este programa y por su invaluable apoyo durante todo el proceso. Su guía, conocimientos y dedicación han sido fundamentales para mi desarrollo profesional y la adquisición de competencias personales y laborales que enriquecen mi quehacer diario. Agradezco sinceramente por abrirme las puertas y por su compromiso en mi crecimiento académico y profesional.

Contenido

Introducción.....	15
1. Plan de mejoramiento de la CDMB para incrementar el IEDI, bajo los lineamientos del OPM3®	17
1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio	17
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo general	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Descripción institucional.....	19
1.3.1 Misión.....	20
1.3.2 Visión	20
1.3.3 Estructura Organizacional de la CDMB	20
1.4 Revisión técnica de la propuesta	23
2. Marco referencial	24
2.1 Marco conceptual.....	24
2.1.1 Gestión de proyectos	24
2.1.2 Modelos de madurez de una PMO	25
2.1.3 Modelo de madurez OPM3®	26
2.1.4 Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3)	26
2.1.5 Etapas de mejora de procesos del OPM3	28
2.1.6 Habilidades organizacionales del OPM3.....	29
2.1.7 Método de puntuación OPM3	30
2.1.8 Autoevaluación SAM (Self-Assessment Module) del OPM3	31

2.1.9 Project Management Institute (PMI).....	32
2.1.10 Proyecto	32
2.1.11 Programa.....	33
2.1.12 Portafolio	34
2.1.13 Gestión de operaciones.....	35
2.1.14 Autoridad ambiental	35
2.1.15 Gestión de resultados.....	36
2.2 Marco legal.....	37
2.2.1 Corporaciones Autónomas Regionales (CAR)	37
2.2.2 Indicadores mínimos	37
2.2.3 Sistema de Información para la Planeación y Gestión Ambiental – SIPGA.....	38
2.2.4 Análisis del desempeño	39
2.2.5 Resultado de los IEDI.....	40
2.3 Estado del arte	40
3. Áreas de conocimiento	49
3.1 Gestión de la integración del proyecto.....	49
3.1.1. Acta de constitución del proyecto	49
3.2 Gestión del alcance del proyecto.....	51
3.2.1 Recopilación de requisitos.....	51
3.2. 2. EDT	52
3.3 Gestión del cronograma del proyecto	53
3.4 Gestión de los costos del proyecto.....	54
3.5 Gestión de la calidad del proyecto.....	55

3.6 Gestión de los recursos del proyecto	57
3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	58
3.8 Gestión de los riesgos del proyecto	60
3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto	61
3.10 Gestión de los interesados del proyecto	61
3.10.1 Planificar el involucramiento de los stakeholders del proyecto.....	61
4. Resultados.....	64
4.1. Resultado del Diagnóstico Inicial.....	91
4.2. Análisis del estado actual de la CDMB	93
5. Discusión	95
6. Recomendaciones.....	98
7. Conclusiones	99
Referencias	100

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Acta de constitución del proyecto</i>	49
Tabla 2. <i>Recopilación de requisitos.</i>	52
Tabla 3. <i>Estimación de los costos asociados al TFM Plan de Mejoramiento para incrementar el IEDI</i>	55
Tabla 4. <i>Matriz RACI</i>	56
Tabla 5. <i>Matriz de comunicaciones del proyecto</i>	58
Tabla 6. <i>Plan de involucramiento de los stakeholders</i>	62
Tabla 7. <i>Autoevaluación SAM basada en el Estándar OPM3® - Tercera Edición Aplicada a la CDMB</i>	65
Tabla 8. <i>Resultados obtenidos en la Autoevaluación SAM respecto a las áreas de conocimiento y habilidades organizacionales de CDMB</i>	91
Tabla 9. <i>Estado de madurez de la CDMB</i>	94

Lista de figuras

Figura 1. <i>Estructura Organizacional de la CDMB</i>	21
Figura 2. <i>Mapa de la jurisdicción de la CDMB</i>	22
Figura 3. <i>Elementos del modelo OPM3</i>	27
Figura 4. <i>Ciclo OPM3</i>	28
Figura 5. <i>Categorías de habilidades Organizacionales</i>	30
Figura 6. <i>Estructura de desglose de trabajo – EDT</i>	53
Figura 7. <i>Cronograma del proyecto de grado</i>	54
Figura 8. <i>Estructura de desglose de recursos – EDR</i>	57
Figura 9. <i>Matriz de identificación de riesgos del proyecto</i>	60
Figura 10. <i>Preguntas de autoevaluación SAM de OPM3® del PMI aplicadas a la CDMB</i>	64
Figura 11. <i>Resultados la Autoevaluación SAM de OPM3 aplicado a las áreas de conocimiento. Puntajes posibles vs Puntajes obtenidos.</i>	92
Figura 12. <i>Cumplimiento actual de la CDMB en cada área de conocimiento del PMI®.</i>	93
Figura 13. <i>Cronograma plan de mejoramiento para la CDMB</i>	97

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de la Integración del Proyecto.</i>	105
Apéndice B. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión del Alcance del Proyecto.</i>	109
Apéndice C. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión del Cronograma del Proyecto.</i>	113
Apéndice D. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de los Costos del Proyecto.</i>	117
Apéndice E. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondientes al área de Gestión de la Calidad del Proyecto.</i>	121
Apéndice F. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de los Recursos del Proyecto.</i>	125
Apéndice G. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.</i>	129
Apéndice H. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de Riesgos del Proyecto.</i>	133
Apéndice I. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.</i>	137
Apéndice J. <i>Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de los Interesados del Proyecto.</i>	141
Apéndice K. <i>Resultado de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente a las Habilidades Organizacionales del Proyecto.</i>	145

Resumen

El presente trabajo se planteó atender el problema evidenciado en la Corporación autónoma regional para la defensa de la meseta de Bucaramanga-CDMB ha identificado la necesidad de contar con un instrumento que facilite el seguimiento constante de sus proyectos, así como el cumplimiento de los indicadores establecidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. En la evaluación del Índice de Desempeño Institucional correspondiente al año 2019, la CDMB obtuvo una calificación de 49.36%, lo cual indica un nivel bajo de rendimiento. La ausencia de este instrumento dificulta el análisis tanto individual como colectivo de los indicadores contemplados en el Índice de Evaluación del Desempeño Institucional; en tal sentido se planteó como objetivo general “Diseñar un plan de mejoramiento para la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB con el fin de incrementar el índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional frente a las demás CAR, bajo los lineamientos del OPM3®, del PMI”. Para lograrlo, se utilizará el modelo de madurez OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model). Este modelo permitirá identificar oportunidades de mejora y brechas en la implementación de las prácticas recomendadas por el PMI®. A través de recomendaciones específicas y la definición de indicadores clave de desempeño, se buscará incrementar el índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional de la CDMB, posicionándola en un nivel sobresaliente en comparación con otras CAR.

Palabras Clave: CDMB, CAR, IEDI, OPM3®, PMI

Abstract

The following work followed up a problem in Corporacion Autonoma Regional de Bucaramanga -CDMB (Regional Autonomous Corporatio to protect Bucaramanga Meseta) that needs an instrument that allows the constant monitoring of its projects and the indicators of its achievements by the Colombian Ministry of the Environment. In the results of the evaluation of 2019, CDMB got a grade of 49.36% that gives a low achievement average. The lack of an instrument puts a problem in the individual and group analysis of the indicators in the Institutional Evaluation. The objective of this work was to Design an improvement plan for CDMB in order to improve the grade of institutional evaluation, mainly in the component of mission achievement in comparison with other autonomous corporation of the country. These achievements are ruled out by OPM3®, of PMI. To accomplish this objective was used OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model). This model allowed identify opportunities to improve the practices of the PMI®. These recommendations and the definitions of specific achievements will allow to improve the grade of the institutional evaluation in the mission component of the CDMB putting the corporation in the first places of the autonomous corporations of the country.

Key Words: CDMB, CAR, IEDI, OPM3®, PMI

Listado de abreviaturas

CDMB: Corporación Autónoma Regional Para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga.

CAR: Corporaciones Autónomas Regionales

FURAG: Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión

IEDI: Índice de Evaluación del Desempeño Institucional

IMG: Indicadores mínimos de gestión

MADS: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

OPM: Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional (Organizational Project Management).

OPM3: Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (Organizational Project Management).

PMBOK: Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Organizational Project Management Maturity Model).

PMI: Instituto de Gestión de Proyectos (Project Management Institute).

SINA: Sistema Nacional Ambiental

SIPGA: Sistema de Información para la Planeación y la Gestión Ambiental

Glosario

Las siguientes definiciones y conceptos son para mejorar la comprensión de los conocimientos básicos en gestión de proyectos.

Indicadores: “Datos operativos extraídos a partir de los objetivos y resultados que pretenden cuantificar y mostrar el impacto que el proyecto está teniendo en sus diferentes aspectos (beneficios, calidad, cantidad, tiempo, etcétera)” (Líder de Proyecto citado por Taborda Betancur, 2022, p. 15).

Madurez: “Proceso de adquisición de competencias que ocurren gradualmente a lo largo del tiempo” (Thiago citado por Taborda Betancur, 2022, p. 15).

Mejora continua: “Consiste en el análisis sistemático de las actividades y los flujos de los procesos a fin de lograr mejoras, que redunden en beneficios de simplificación, eliminación, reducción, entre otros” (Sergio Ochoa citado por Taborda Betancur, 2022, p. 15).

Modelo de madurez, OPM3: “Tiene como finalidad valorar la madurez de la gestión de proyectos en las organizaciones a partir de las buenas prácticas planteadas por el PMI” (Diez Benjumea y Pimienta Ruiz citado por Hernández Hernández & Parra Castillo, 2022, p. 11).

OPM3®: “Modelo para determinar la madurez de la empresa en dirección de proyectos (dp)” (Escalante Garzón y Silva Leal, 2022, p. 10).

PMO: “Departamento que centraliza y estandariza la dp: apoyo (formatos), control (Capacitación) Dirección (Responsabilidad total sobre los proyectos. Gestionar ciertos proyectos” (Escalante Garzón y Silva Leal, 2022, p. 10).

Portafolio: “Grupo de proyectos, programas y trabajos operacionales relacionados para alcanzar objetivos estratégicos” (Escalante Garzón y Silva Leal, 2022, p. 10).

Programa: “Grupo de proyectos relacionados entre sí, se dirigen de manera coordinada (recursos)” (Escalante Garzón y Silva Leal, 2022, p. 10).

Project Management Office, 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. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos (Hernández Hernández & Parra Castillo, 2022, p. 11).

Introducción

La Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga – CDMB-, con el fin de mejorar su eficiencia y eficacia en la toma de decisiones sobre las inversiones a realizar en el marco de su gestión y dando continuidad a las acciones emprendidas institucionalmente para garantizar la transparencia en el manejo de los recursos, reforzar su capacidad institucional a través de la identificación de debilidades y fortalezas, por lo tanto se ve reflejado anualmente en el Índice de Evaluación del Desempeño Institucional, que mide la gestión y desempeño de las entidades públicas, proporcionando información para la toma de decisiones en materia de gestión y para el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para el diseño de estrategias de fortalecimiento.

Por medio de esta propuestas, se establece el diseño de un plan de mejoramiento con el fin de incrementar el índice de evaluación del desempeño institucional-IEDI en el componente misional frente a las demás CAR, dado que este se constituye como una herramienta útil de referencia para orientar a la corporación hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el logro de sus objetivos; a partir del seguimiento y mejoramiento de las metas, actividades, e indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente se presenta a continuación el siguiente proyecto denominado *Plan de mejoramiento de la CDMB para incrementar el IEDI, bajo los lineamientos del OPM3®*, este entregable es requisito final para optar por el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos. El propósito de este trabajo de grado es que la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga CDMB se mantenga en una puntuación mayor o igual al 80% correspondiente al nivel más alto que es el sobresaliente en el índice de evaluación del desempeño institucional –IEDI- evidenciando la adecuada orientación de

sus procesos de gestión institucional hacia una mejor competencia misional en la producción de bienes y prestación de servicios, a fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos con criterios de calidad y en el marco de la integridad, la legalidad y la transparencia.

Este documento está dividido en seis capítulos, en el primer capítulo hace referencia al planteamiento del problema, sus objetivos y la descripción institucional de la Corporación.

El segundo capítulo explica lo referente a la composición del marco de referencia. En relación, en el capítulo tres se desarrollan las áreas del conocimiento. Así mismo, en el capítulo cuatro se continúa con los resultados del proyecto bajo los lineamientos del OPM3®.

En el quinto capítulo se desarrolla la discusión de los resultados que se han presentado en este trabajo de grado y para finalizar en el capítulo sexto se realiza la interpretación de los resultados obtenidos.

1. Plan de mejoramiento de la CDMB para incrementar el IEDI, bajo los lineamientos del OPM3®

En el presente capítulo se realiza una descripción de la problemática del proyecto y darle una solución a través de los objetivos propuestos en este trabajo de grado. Se hace necesario dar un contexto de la entidad donde se desarrolla la propuesta del proyecto, a partir de la presentación de las características más importantes como su misión, visión, estructura organizacional, trámites y servicios.

1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio

En atención a que el gobierno nacional ha determinado la necesidad de generar fortalecimiento institucional de las autoridades ambientales estableciendo un instrumento de medición que se realiza a través del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible mediante el Decreto 1200 de 2004 (compilado en el Decreto Único del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible 1076 de 2015) que permite evaluar el desempeño de las Corporaciones Autónomas Regionales – CAR para tomar decisiones en la priorización de asignaciones de recursos humanos y financieros en pro del mejoramiento de los resultados y de su gestión.

Es por ello, que en los últimos cinco años en la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga – CDMB, se ha evidenciado la necesidad de un instrumento que permita un seguimiento constante a cada uno de los proyectos que se deben cumplir con cada uno de los indicados establecidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Ejemplo de ello es que la CDMB en el índice de Desempeño Institucional para la vigencia del 2019 obtuvo una calificación de 49.36% siendo este un nivel bajo. El no contar con este instrumento dificulta el análisis individual y colectivo de los indicadores contemplados dentro del IEDI lo que conlleva

al personal de la entidad a hacer esfuerzos muchas veces innecesarios en acciones que no contribuyen al mejoramiento del EDI. Así pues, se genera la incógnita de ¿Cuáles son los lineamientos específicos del marco de prácticas del OPM3® que se pueden emplear en la elaboración de un plan de mejoramiento que permita aumentar el Índice de Evaluación del Desempeño Institucional (IEDI) de la CDMB a nivel sobresaliente en las próximas vigencias?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento para la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB con el fin de incrementar el índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional frente a las demás CAR, bajo los lineamientos del OPM3®, del PMI

1.2.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico que permita visualizar la situación actual de la entidad en el componente misional para el fortalecimiento del índice de evaluación del desempeño institucional.

Identificar los componentes e indicadores que presentan un menor índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional.

Formular el plan de mejoramiento con el fin de incrementar el índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional de la CDMB.

1.3 Descripción institucional

La Corporación autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB, fue creada el dos (2) de octubre de mil novecientos sesenta y cinco (1965), por parte de los representantes de la entidades miembros fundadores: El Instituto Colombiano de la Reforma Agraria, INCORA; el Instituto de Crédito Territorial, INSCREDIAL; La Corporación Autónoma Regional de los Valles del Magdalena y del Sinú, CVM; el Instituto de Fomento Municipal, INSFOPAL; y el Municipio de Bucaramanga que tenían como objetivo controlar y mitigar los fenómenos de erosión que se estaban intensificando en la ciudad de Bucaramanga.

Posteriormente, mediante la Ley 99 de 1993, se crea un ente corporativo autónomo, de carácter público, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio, denominada Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga- CDMB, máxima autoridad ambiental en su área de jurisdicción, quien ejerce las funciones establecidas en el artículo 31 de la ley 99 de 1993, adicionado por el artículo 9, del Decreto Nacional 141 de 2011.

En el año 2008 la Entidad adopta formalmente el Sistema Integrado de Gestión y Control, como una iniciativa de la Dirección General para asegurar el cumplimiento de los fines y propósitos institucionales y promover el desarrollo de una gestión orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Este propósito es reconocido el 18 de agosto de 2010, con el otorgamiento a la Entidad del Certificado de Gestión de la Calidad conforme a los requisitos de la NTC ISO 9001:2008 por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC.

La Corporación autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB se encuentra organizada administrativamente por una Asamblea Corporativa, la cual se encuentra

integrada por los representantes legales de las entidades territoriales que hacen parte de su jurisdicción y un Consejo Directivo integrado por el gobernador del departamento, un representante de la Presidencia de la República, un representante del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, cuatro alcaldes de los municipios del área de jurisdicción, dos representantes de entidades de ONGs y dos representantes del sector privado.

1.3.1 Misión

La Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga – CDMB, es un ente corporativo de carácter público, creada por ley, encargada de la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos en materia de ambiente, recursos naturales renovables y cambio climático, aplicando las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento. (CDMB, 2021).

1.3.2 Visión

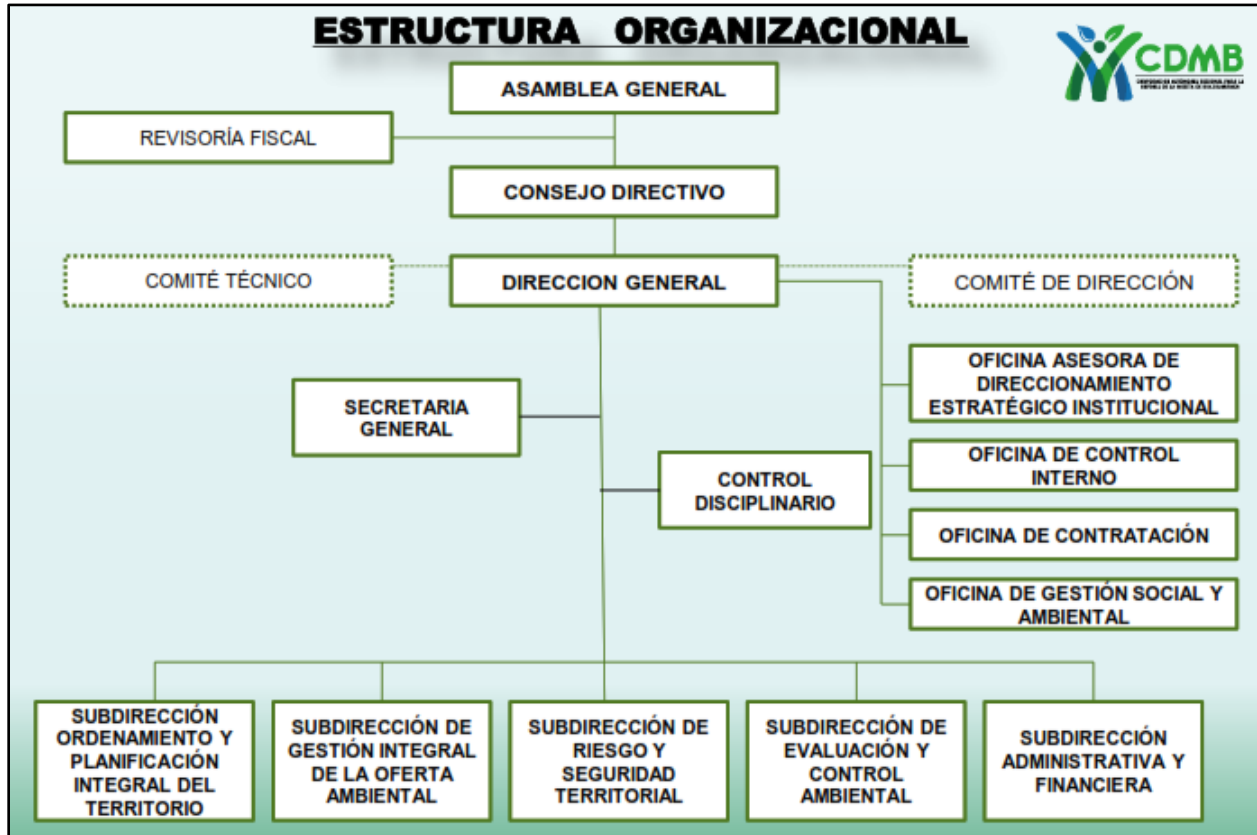
En el año 2031, la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB, será una entidad de referencia por su gestión ambiental eficiente y eficaz en su jurisdicción, contribuyendo a la protección de la vida de hoy y garantizando la del mañana. (CDMB, 2021).

1.3.3 Estructura Organizacional de la CDMB

La CDMB tiene órganos de dirección, encabezados por la Asamblea General o asamblea Corporativa. Su organización se basa en subdirecciones y sus respectivos grupos internos de

trabajo que permiten una gestión efectiva y eficiente acorde a las necesidades y retos que se le encomiendan. (CDBM, 2022).

Figura 1. Estructura Organizacional de la CDBM



Tomado de Estructura Organizacional Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDBM,2022).

La CDBM como autoridad ambiental, está encargada por ley de administrar dentro del área de su jurisdicción, el medio ambiente y los recursos naturales renovables y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del Ministerio de Medio Ambiente Desarrollo Sostenible, comprende una superficie de 486.360 hectáreas, donde su área de influencia está integrada por trece (13) municipios del nororiente de Santander:

Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Vetás, California, Suratá, Matanza, Charta, Tona, El Playón y Rionegro y Lebrija. , como se observa en la Figura No. 2.

Figura 2. Mapa de la jurisdicción de la CDMB



Tomado de Área de jurisdicción Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB,2021).

La sede administrativa principal de la CDMB, se encuentra ubicada en la Carrera 23 No. 37-63 de la ciudad de Bucaramanga donde se gestiona permanentemente los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos.

1.3.4. Trámites y servicios de la Corporación

La Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga – CDMB, ha establecido los trámites y servicios para la satisfacción de necesidades y expectativas en materia ambiental, en consideración de las disposiciones de la Ley 99 de 1993.

Los Trámites y Servicios existentes en la CDMB se encuentran relacionados con:

- Cultura Ciudadana
- Gestión del Conocimiento Ambiental
- Ordenamiento y Planificación Ambiental
- Gestión Integral de la Oferta Ambiental
- Gestión del Riesgo Ambiental
- Evaluación y Control a la Demanda Ambiental

1.4 Revisión técnica de la propuesta

La necesidad de un plan de mejoramiento de los indicadores mínimos de gestión para la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB) surge a partir de una falencia identificada por el Director General en la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional (ADEI). Esta falencia está relacionada con el Índice de Evaluación del Desempeño Institucional (IEDI), un instrumento establecido en el Decreto 1200 de 2004 que permite evaluar el desempeño de las corporaciones en relación a sus obligaciones de planificación. Durante las reuniones con el equipo de la oficina ADEI, se ha expresado la necesidad de mejorar los indicadores mínimos de gestión ya que deben ser presentados antes del 28 de febrero ante el Consejo Directivo y aprobados para poder ser cargados al Sistema de Información y Gestión Ambiental (SIPGA) semestralmente, antes del 30 de junio y del 31 de diciembre de cada año. El objetivo de este plan de mejoramiento es mejorar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones de la CDMB y aumentar el índice de evaluación del desempeño institucional.

2. Marco referencial

En este capítulo se presentan los fundamentos conceptuales, los cuales respaldan teóricamente el presente trabajo de grado y permitirán comprender los resultados obtenidos para llevar a cabo un análisis adecuado.

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Gestión de proyectos

La gestión de proyectos hace referencia a un enfoque sistemático y estructurado que planifica, ejecuta y controla los procesos necesarios para lograr los objetivos propuestos en un proyecto con el fin de alcanzar el éxito del mismo. Es entonces, que este enfoque se basa en la implementación de prácticas y herramientas de gestión que garantizan la eficacia y eficiencia dentro de la gestión de los recursos y el seguimiento de los avances del proyecto. Identificando de esta manera conforme al Project Management Institute (2021) que la gestión de proyectos “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (p. 4).

Por ende, este concepto implica que la gestión de proyectos involucra la aplicación de una variedad de recursos y procesos, incluyendo la planificación, el monitoreo y el control, el liderazgo y la gestión de riesgos, de costos, de recursos humanos, de calidad, de las comunicaciones y de las personas y entidades interesadas. Por lo cual, la gestión de proyectos implica una colaboración eficaz entre los miembros del equipo del proyecto, la asignación de roles y responsabilidades claras, y la comunicación abierta y efectiva para garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto.

2.1.2 Modelos de madurez de una PMO

La utilización de un Modelo de Madurez de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es esencial para mejorar la capacidad de la PMO en la administración de proyectos y programas. Según Peralta (2017), estos modelos representan un marco evolutivo que describe cómo las organizaciones progresan desde una gestión de proyectos ad hoc hasta una gestión de proyectos sistemática y estandarizada. Dichos modelos se basan en etapas que representan un grado incremental de madurez en la gestión de proyectos, y establecen criterios específicos para evaluar el nivel de madurez de la PMO en cada una de estas etapas.

La implementación de un modelo de madurez de PMO puede ayudar a la organización a establecer objetivos claros, identificar áreas de mejora y planificar la implementación de prácticas de gestión de proyectos más efectivas y eficientes. Por lo tanto, es responsabilidad de la gerencia de proyectos conocer el nivel de madurez organizacional a través de un modelo de madurez para evaluar las prácticas actuales en comparación con un estándar determinado.

Por ejemplo, Plazas y Páez (citado por Taborda Betancur, 2022) hace referencia a que: La práctica de los modelos de madurez comenzó en 1986 en la Universidad Carnegie-Mellon, donde se desarrolló el primer modelo llamado Capability Maturity Model (CMM) a petición del departamento de defensa de los Estados Unidos. Desde entonces, la demanda de modelos similares ha aumentado en otras disciplinas debido a su capacidad de autoevaluación, identificación de vacíos y debilidades, y mejora continua en un proceso de mejora constante para posicionarse en una escala de mayor madurez. (p. 30)

La implementación de un modelo de madurez de PMO es esencial para mejorar la capacidad de gestión de proyectos y programas de la organización y alcanzar un nivel de madurez óptimo. Por lo cual Al-Maghraby (citado por Taborda Betancur, 2022) indica que:

Los modelos de madurez se han desarrollado en varios campos, para que sirvan de base para la evaluación y valoración de una entidad. Algunos modelos de madurez se basan en la puntuación porcentual de áreas individuales y una puntuación general, mientras que otros modelos se basan en niveles graduales de madurez, donde cada nivel consecutivo implica la realización de más prácticas o la mejora del rendimiento de la práctica a nivel inferior.

(p. 30)

2.1.3 Modelo de madurez OPM3®

El modelo de madurez de gestión organizacional de proyectos (OPM3®) es una metodología que integra conocimiento, este busca mejorar la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos con éxito mediante la adopción de proyectos, programas y portafolios estructurados con un enfoque adecuado a la industria, tamaño y cultura de la organización. OPM3 evalúa la madurez de la organización y su capacidad para aplicar las mejores prácticas reconocidas en la gestión de portafolios, programas y proyectos. Cualquier dominio específico (proyectos, programas, portafolio) que se desee utilizar del modelo OPM3 ofrece un conjunto de mejores prácticas para evaluar las capacidades de la PMO en términos de estándares, control, medición y mejora continua (PMI, 2008).

2.1.4 Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3)

El modelo de madurez OPM3, desarrollado por el Project Management Institute en 2013, se ha actualizado dos veces y actualmente está en su tercera edición. Este modelo es una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan evaluar su madurez en la gestión de

proyectos y planear procesos de mejora continua basados en los estándares establecidos por el PMI.

El modelo de madurez OPM3 se basa en tres elementos clave: conocimiento, evaluación y mejora continua ver Figura 3. Estos elementos se aplican a través de cinco pasos interrelacionados como se puede ver en la Figura 4: prepararse para la evaluación, desarrollar la evaluación, planificar las mejoras, implementar las mejoras, repetir el proceso, prepararse para la evaluación.

Figura 3. *Elementos del modelo OPM3*



Tomado de "Modelo de Madurez en Dirección de Proyectos Universidad para la Cooperación Internacional. (s.f.)".

Figura 4. *Ciclo OPM3*

Tomado de “Modelo de Madurez en Dirección de Proyectos Universidad para la Cooperación Internacional. (s.f.)”.

La aplicación del modelo OPM3 ofrece varios beneficios. En primer lugar, permite determinar el grado de madurez organizacional y detectar las mejores prácticas y debilidades en la gestión de proyectos. Además, ayuda a priorizar las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos y fortalece la relación entre la planificación y la ejecución. Asimismo, proporciona una base sólida para que las organizaciones puedan iniciar mejoras en la gestión de proyectos.

Otro beneficio destacado es que la evaluación de madurez del modelo OPM3 cuenta con lineamientos flexibles que se pueden adaptar a cualquier tipo de industria, organización o proyecto. Además, el modelo se apoya en las mejores prácticas de gestión de proyectos del PMBOK, lo que lo convierte en una herramienta de apoyo valiosa para la evaluación y la mejora continua de la gestión de proyectos.

2.1.5 Etapas de mejora de procesos del OPM3

La mejora de procesos en OPM3 se basa en un enfoque estructurado que consta de cuatro etapas principales: estandarizar, medir, controlar y mejorar (SMCI). (PMI, 2013, p. 34). El proceso

de mejora continua de la organización depende de cada una de estas etapas que se describen a continuación:

Estandarizar: Establece procedimientos claros y uniformes para la gestión de proyectos. Esto implica establecer las funciones y responsabilidades, los flujos de trabajo y las mejores prácticas de la organización.

Medir: Se centra en recopilar datos y métricas relevantes para evaluar el desempeño de los procesos. Esto requiere de indicadores clave de rendimiento (KPI) y el uso de herramientas de medición para recopilar datos objetivos. Al medir el desempeño de los procesos, se puede determinar cuán efectivos y eficientes son.

Controlar: Tiene como objetivo monitorear y supervisar el desempeño de los procesos de gestión de proyectos. El control permite identificar desviaciones y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

Mejorar: Se enfoca en encontrar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para mejorar los procesos. Esto implica analizar los datos recopilados, encontrar áreas de mejora y crear e implementar cambios para mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos. La mejora continua es un componente crucial de esta fase porque busca optimizar continuamente los procesos a lo largo del tiempo.

2.1.6 Habilidades organizacionales del OPM3

Son prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos que se pueden aprovechar para apoyar y sostener la implementación de las mejores prácticas en carteras, programas y proyectos. Describen los procesos generales de gestión que deben desarrollarse en una organización para respaldar la gestión de proyectos organizacionales. El OPM3 traduce estos

factores en mejores prácticas en torno a la capacitación, la implementación de metodologías y técnicas. (PMI, 2013, p. 36)

Las habilidades organizacionales se clasifican en 18 categorías, como se muestra en la figura 5.

Figura 5. *Categorías de habilidades Organizacionales*

Organizational Enablers	
1.	Benchmarking
2.	Competency Management
3.	Governance
4.	Individual Performance Appraisals
5.	Knowledge Management and PMIS
6.	Management Systems
7.	Organizational Project Management Communities
8.	Organizational Project Management Methodology
9.	Organizational Project Management Policy and Vision
10.	Organizational Project Management Practices
11.	Organizational Project Management Techniques
12.	Organizational Structures
13.	Project Management Metrics
14.	Project Management Training
15.	Project Success Criteria
16.	Resource Allocation
17.	Sponsorship
18.	Strategic Alignment

Tomado de (PMI, 2013, p. 37)

2.1.7 Método de puntuación OPM3

En el PMI (Project Management Institute, 2013), se describe que el OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) utiliza métodos rigurosos de puntuación para determinar la existencia y el grado de cumplimiento de los resultados en relación con las capacidades de las Mejores Prácticas. De acuerdo con el PMI, existen dos métodos de puntuación utilizados en el OPM3:

Puntuación binaria: En este método, se asigna un valor de "1" a un resultado que existe y un valor de "0" a un resultado que no existe.

Medidas variables: Se asigna una puntuación en función del grado de existencia y frecuencia del resultado. Este método considera la cantidad y la frecuencia con la que el resultado se manifiesta, permitiendo asignar una puntuación parcial para reflejar su grado de cumplimiento (PMI, 2013, p. 47).

2.1.8 Autoevaluación SAM (Self-Assessment Module) del OPM3

Es una herramienta utilizada para evaluar la madurez de la gestión de proyectos en una organización. OPM3 es un modelo desarrollado por el Project Management Institute (PMI) que proporciona un marco de referencia para evaluar y mejorar la capacidad de una organización para ejecutar proyectos de manera efectiva.

La Autoevaluación SAM se basa en una serie de preguntas y criterios que cubren diferentes aspectos relacionados con la gestión de proyectos, como la planificación, el control, la gestión de riesgos, la comunicación, el desarrollo del talento y otros elementos clave. Estas preguntas y criterios están diseñados para ayudar a la organización a identificar sus fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos, y proporcionar una base para la mejora continua.

La autoevaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos se compone de indicadores de medición que abarcan un total de 501 mejores prácticas distribuidas en tres dominios: proyectos, programas y portafolio. En detalle, se asignan 214 mejores prácticas para proyectos, 155 para programas y 132 para el portafolio. Estos indicadores permiten evaluar y medir la madurez en el contexto del modelo OPM3.

2.1.9 Project Management Institute (PMI)

Es una organización sin fines de lucro que se enfoca en desarrollar y publicar estándares relacionados con la Dirección de Proyectos. Una de sus certificaciones más destacadas es la del Project Management Professional (PMP). Los principios fundamentales de la dirección de proyectos son recopilados por el PMI en una guía conocida como los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK), la cual identifica un conjunto de prácticas recomendadas. Es importante destacar que esta guía no se presenta como una metodología, sino como una base sobre la cual las organizaciones pueden construir sus propias metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas, técnicas y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos. (Project Management Institute, 2017)

La guía del PMBOK se basa en el principio de que la Dirección de Proyectos consta de 49 procesos divididos en Grupos de Procesos y por Áreas de Conocimiento. Cada proceso se define como un conjunto de acciones y actividades relacionadas entre sí que se llevan a cabo para crear un producto, resultado o servicio predefinido. En particular, cada proceso se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas aplicables, así como las salidas que se obtienen al finalizar el proceso. (Project Management Institute, 2017).

2.1.10 Proyecto

La definición de proyecto del PMBOK Séptima Edición establece que se trata de "un esfuerzo temporal dirigido a crear un producto, servicio o resultado único" (Project Management Institute, 2021, p.3). Esto significa que un proyecto tiene un comienzo y un final bien definidos y se enfoca en generar algo que no existía previamente. Además, la palabra "temporal" indica que un proyecto tiene una duración limitada y un alcance específico. Asimismo, la definición implica

que los proyectos difieren de las operaciones diarias, ya que estas últimas son actividades continuas y repetitivas, mientras que los proyectos son esfuerzos puntuales y exclusivos.

Es así que los proyectos se convierten en los esfuerzos realizados momentáneamente para elaborar un producto o prestar un servicio; es por esto que es indispensable determinar los objetivos del proyecto debido a que su alcance estará sujeto a los elementos que se presenten durante su ejecución; por ende, una adecuada gestión de proyectos tiene presente la existencia de cambios y de las alternativas que se deben emplear para controlarlos sin que afecte el logro de los objetivos propuestos, evaluándolos “según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente” (Project Management Institute, 2021, p.13).

2.1.11 Programa

Un programa no es un megaproyecto con un coste muy elevado que termina beneficiando a millones de personas, además de perdurar por muchos años; por el contrario, un programa es “un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (Project Management Institute, 2021, p. 9).

Por lo cual, los programas son la coordinación de proyectos, programas y actividades que permiten adquirir una mayor rentabilidad cuando se trabaja en conjunto a diferencia de cuando es empleado un único programa; de esta manera se busca que sean administrados eficazmente y que puedan ser flexibles para que se ajusten a los cambios y no incluyan negativamente en la obtención de beneficios; guiando así los procesos de planificación para coordinar las actividades enfocadas

a la obtención de la rentabilidad de la organización, para monitorear la eficacia de los progresos en cada una de las etapas del programa.

2.1.12 Portafolio

Los portafolios son “los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos” (Project Management Institute, 2021, p. 9). Por lo cual, para contar con una adecuada gestión las entidades optan por emplear portafolios de proyectos que faciliten la adecuada dirección de los múltiples programas y proyectos vigentes, con el fin de que cada uno sea manejado de forma eficiente.

Es entonces, que los portafolios cuentan con un gran repertorio de proyectos, de programas, de otros portafolios subsidiarios y de las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización; por lo cual estos pueden cambiar al variar los objetivos establecidos; es por esto, que los portafolios deben estar en constante monitoreo principalmente cuando se presentan cambios dentro y fuera de la organización.

Por tal motivo es necesario identificar los objetivos empresariales para considerar las estrategias a emplear, identificando los proyectos potenciales con su respectiva valoración y evaluación, cuál debe ser la selección y priorización de los criterios estratégicos de los proyectos, la identificación de los recursos y presupuestos asignados en cada proyecto, reconociendo los indicadores que permiten realizar un adecuado seguimiento y control del portafolio, la gestión del riesgo para minimizar los impactos negativos en el portafolio, la importancia de una adecuada comunicación la evaluación continua del desempeño del portafolio y ajustes necesarios para garantizar su alineación con la estrategia empresarial.

2.1.13 Gestión de operaciones

Teniendo en cuenta que la gestión de las operaciones se encuentra fuera de la gestión directa con los proyectos, el Project Management Institute (2021) indica que:

La gestión de las operaciones se ocupa de la producción continua de bienes y/o servicios. Asegura que las operaciones de negocio se desarrollan de manera eficiente, mediante el uso de los recursos óptimos necesarios para cumplir con la demanda de los clientes. Trata de la gestión de procesos que transforman entradas (p.ej., materiales, componentes, energía y mano de obra) en salidas (p.ej., productos, bienes y/o servicios) (p. 13).

Es así, que la gestión de operaciones a nivel empresarial requiere de una planificación, organización, dirección y control de los diversos procesos productivos y logísticos de la organización. Siendo necesario incluir la gestión de los canales de suministros, el control de los parámetros de calidad, la dirección del manejo de los inventarios y la optimización de los procesos y recursos para alcanzar una mayor eficiencia y rentabilidad conforme a la oferta y demanda del mercado. Es por esto, que los procesos operativos pueden encontrarse en diversos puntos con algunos proyectos que intervienen en el ciclo de los productos, desde su diseño, desarrollo y fase final.

2.1.14 Autoridad ambiental

Teniendo en cuenta a la Agencia Nacional de Infraestructura (citado por Suarez Monsalve, 2020) hace referencia a que las autoridades ambientales son “Cualquier autoridad de la República de Colombia que tenga competencia en asuntos ambientales, incluyendo, pero sin limitarse a las Corporaciones Autónomas Regionales, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales” (p.30). Identificando de esta manera se entiende

que cuando se hace alusión a una autoridad ambiental se está haciendo referencia a una institución o entidad que se encuentra a cargo de regular, supervisar y promover la protección y conservación del medio ambiente; por lo cual Su objetivo está enfocando en verificar el cumplimiento de las diversas normativas ambientales, permitiendo de esta manera fomentar el desarrollo sostenible.

Es por esto, que Estas autoridades tienen la responsabilidad de establecer las políticas necesarias, de implementar diferentes programas que permitan el alcance de los objetivos, además de ejercer un adecuado control de las actividades que tienen un impacto sobre el medio ambiente; por ejemplo, la emisión de agentes contaminantes, una adecuada gestión de los residuos, la conservación de las áreas protegidas, entre otros. Por ende, que las autoridades ambientales tienen el poder de aplicar sanciones, además de crear estrategias para promover la participación ciudadana para la toma de decisiones relacionadas con el medio ambiente, fomentando así la protección, la regulación y la promoción del medio ambiente, asegurando así un desarrollo sostenible y equilibrado garantizando una adecuada gestión de los recursos naturales del territorio en el que se encuentran.

2.1.15 Gestión de resultados

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (citado por Suarez Monsalve, 2020), la gestión de resultados tiene en cuenta “la percepción sobre la implementación de herramientas de gestión para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la entidad” (p. 32). Por lo cual, para La gestión de resultados, las autoridades ambientales planifican, ejecutan y evalúan las acciones que alcanzan los objetivos ambientales propuestos, estableciendo metas claras y medibles, definiendo los indicadores de desempeño, monitoreando y

midiendo los resultados, con el fin de utilizar la información obtenida para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos.

2.2 Marco legal

2.2.1 Corporaciones Autónomas Regionales (CAR)

La Ley 99 de 1993 define a las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) como entidades públicas conformadas por entidades territoriales que comparten un mismo ecosistema, unidad geopolítica, biogeográfica o hidrogeográfica. Su principal función es administrar el medio ambiente y los recursos naturales renovables en su jurisdicción, y promover el desarrollo sostenible en línea con las políticas del MADS. Por otro lado, la Ley 1450 de 2011 establece las Corporaciones para el Desarrollo Sostenible, que son entidades encargadas de las mismas funciones de las CAR, pero para áreas específicas de desarrollo sostenible. Tanto las CAR como las Corporaciones para el Desarrollo Sostenible cuentan con autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, y trabajan en la promoción de la investigación científica, la innovación tecnológica y la planificación regional del uso del suelo, además de propiciar la generación de tecnologías apropiadas.

2.2.2 Indicadores mínimos

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible estableció los Indicadores Mínimos de Gestión (IMG) a través de la Resolución 667 de 2016, los cuales deben ser reportados anualmente en el informe de avance de la ejecución del Plan de Acción Cuatrienal. Esta resolución también exige que se incluya el avance semestral de las metas previstas y el comportamiento del

presupuesto anual de rentas y gastos. Además, el Ministerio tiene la facultad de construir anualmente un índice de desempeño de las Corporaciones Autónomas Regionales, para orientar el mejoramiento continuo de su gestión. El Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM) es el encargado de asignar un enlace en el portal web del Sistema de Información Ambiental para Colombia (SIAC), a través del cual las Corporaciones registrarán la información solicitada. El informe de avance en la ejecución del Plan de Acción Cuatrienal debe incluir líneas estratégicas, programas, proyectos, objetivos, productos, actividades y metas físicas y financieras, y se deben identificar los ajustes realizados a los mismos, identificando el acto administrativo y fecha correspondiente. Debe haber un reporte de cumplimiento de los Indicadores Mínimos de Gestión, avance de las metas físicas y financieras y la ejecución presupuestal de ingresos y gastos. También se deben proporcionar los datos completos de dos funcionarios responsables del reporte de cada Corporación. El informe debe ser presentado semestralmente y anualmente, cargándose al Sistema de Información para la Planeación y Gestión Ambiental (SIPGA) los cortes del 30 de junio y 31 de diciembre de cada año.

2.2.3 Sistema de Información para la Planeación y Gestión Ambiental – SIPGA

Resolución 072 de 2022 establece las disposiciones aplicables a las Corporaciones en Colombia. Específicamente, el artículo 9° de la resolución señala que las corporaciones de derecho público tienen la obligación de presentar una rendición de cuentas del año fiscal anterior, dentro de los 10 primeros días del mes de marzo de cada año.

La rendición de cuentas debe incluir información detallada acerca de los ingresos, gastos, inversiones y deudas de la corporación, así como cualquier otra información relevante para evaluar su gestión. Es importante destacar que la presentación de esta rendición de cuentas es requisito

indispensable para que las corporaciones puedan recibir transferencias de recursos del presupuesto nacional.

Asimismo, el artículo establece que las corporaciones deben cumplir con las normas y regulaciones contables y fiscales vigentes en Colombia, y deben contar con una auditoría externa anual que verifique su gestión y la información presentada en la rendición de cuentas.

El artículo 9° de la Resolución 072 de 2022 establece las obligaciones y responsabilidades que las corporaciones de derecho público deben cumplir para garantizar la transparencia y la responsabilidad en su gestión, incluyendo la presentación de la rendición de cuentas y la auditoría externa anual.

2.2.4 Análisis del desempeño

Según lo dispuesto en el artículo 12 de la Resolución 072 de 2022, los resultados de los índices de desempeño se clasifican en categorías.

“Artículo 12.- RANGOS Y RESULTADOS DEL IEDI. Los resultados del Índice de Evaluación del Desempeño Institucional - IEDI y sus indicadores se clasificarán de la siguiente manera:

- Sobresaliente, cuando el IEDI sea mayor o igual a ochenta por ciento (80%);
- Satisfactorio, cuando el IEDI sea mayor o igual setenta por ciento (70%) y menor a ochenta por ciento (80%);
- Aceptable, cuando el IEDI sea mayor a sesenta por ciento (60%) y menor a setenta por ciento (70%);
- Bajo, cuando el IEDI sea mayor a cuarenta por ciento (40%) y menor a (60%); y
- Crítico, cuando el IEDI sea menor o igual a cuarenta por ciento (40%)”

2.2.5 Resultado de los IEDI

En el artículo 13 de la Resolución 072 de 2022 establece que, de acuerdo con el artículo 2.2.8.6.5.3 del Decreto 1076 de 2015, los resultados de los indicadores que conforman el IEDI serán remitidos al Consejo Directivo para que este solicite al Director General de la entidad la adopción de acciones de mejora, si corresponde. El IEDI es una herramienta que mide el desempeño de las Corporaciones en el marco de sus funciones misionales y administrativas, así como los principios del Buen Gobierno. Su uso permite evaluar el desempeño institucional, dotar al Minambiente de una herramienta para diseñar estrategias de fortalecimiento institucional, brindar información para la definición de acciones de asistencia técnica y apoyo a la gestión, generar una cultura de evaluación de la gestión institucional, y proporcionar a las entidades rectoras de las Políticas de Desarrollo Administrativo información para el seguimiento y diseño de estrategias de acompañamiento para mejorar la gestión del SINA en general.

2.3 Estado del arte

La recopilación de estos antecedentes servirá para orientar el presente trabajo, como un referente en el análisis de ideas, conceptos y opiniones que aportan información importante al desarrollo del proyecto.

- *Diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Igen Energética S.A.S*

Resumen: En este trabajo de grado Taborda Betancur (2022) consiste en diseñar una oficina de gestión de proyectos para la empresa Igen Energética S.A.S, con el fin de estandarizar y controlar la ejecución de proyectos mediante la estructuración del modo de trabajo. Se busca adaptar los activos de los procesos y herramientas de la organización para satisfacer las necesidades de los proyectos.

Marco de referencias/autores/conceptos: Este trabajo de grado dio a conocer el diagnóstico utilizando el modelo de madurez OMP3, que permitió evaluar la situación actual de la empresa mediante un cuestionario de habilidades organizacionales. Con base en los resultados del diagnóstico, se ha definido una PMO que tiene como objetivo transformar la entidad desde adentro.

- *Implementación de las Buenas Prácticas del PMBOK®, con Énfasis en la Gestión de Costos, en el Diseño del plan de Dirección del Proyecto tipo Hospitalario Renacer II, Ejecutado por la Empresa JC Arquitectura y Construcción S.A.S.*

Resumen: De acuerdo a Cotes Mengual, Guerrero Villacorte (2022) El plan de proyecto se elaborará siguiendo los lineamientos y buenas prácticas establecidos en el PMBOK® sexta edición, ya que la empresa no cuenta con un marco de gestión de proyectos y se considera que existe una oportunidad para mejorar sus procesos, especialmente en la gestión de costos. Para lograr este objetivo, analizaron diversos aspectos que afectan los costos del proyecto, como la ubicación en una ciudad intermedia, los manejos presupuestarios de la empresa y otros factores externos e internos.

Marco de referencias/autores/conceptos: Este proyecto da a conocer una revisión bibliográfica de las directrices establecidas por el PMI con el fin de desarrollar un plan de proyecto que contenga los procesos aplicables, con el objetivo de lograr una ejecución exitosa del proyecto en cuestión.

- *Diseño de la estructura organizacional de la empresa "Naturalmente" con los lineamientos del Project Management Institute (PMI).*

Resumen: Según los autores Arias Ocampo, Guerrero Galvis (2022) este proyecto es crear la estructura organizacional para la empresa "Naturalmente" utilizando los principios del PMI®

presentados en el PMBOK®. realizando un análisis de la situación actual de la empresa a través de la matriz DOFA para identificar los factores que podrían influir en su crecimiento. Luego, se examinó cada área de conocimiento según el PMBOK®, como la Gestión de la integración, del alcance, del cronograma, de los costos, de la calidad, de los recursos, de las comunicaciones, de riesgos, de las adquisiciones y de los interesados.

Marco de referencias/autores/conceptos: Esta tesis da a conocer las áreas de conocimiento para crear estrategias, instrumentos de calidad y seguimientos de control que puedan ayudar a mejorar la organización de "Naturalmente". A partir de estas áreas de conocimiento, se sugiere una nueva línea de negocio para la empresa con el fin de aumentar sus beneficios y mejorar su posición en el mercado. Propone una estructura organizacional para la empresa, utilizando los principios del PMBOK® y considerando cada uno de los elementos estudiados. Esta estructura servirá como soporte para la toma de decisiones y la gestión efectiva de cada área de la empresa. Además, se proporcionan herramientas para lograr los objetivos estratégicos planteados.

- *Diagnóstico de madurez en gestión de proyectos de la empresa FAISMON S.A.S en la unidad de negocio mantenimiento industrial mediante el Modelo OPM3® de PMI®.*

Resumen: El objetivo de la investigación realizada por Escalante Garzón y Silva Leal en 2022 es realizar un diagnóstico del nivel de madurez en la gestión de proyectos de la unidad de negocio de mantenimiento industrial de la empresa FAISMON S.A.S. Para ello, se empleó el modelo de madurez OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model) para identificar oportunidades de mejora en la implementación de las prácticas recomendadas por el PMI®. La finalidad de este enfoque es identificar áreas donde se pueda mejorar el

desempeño de la empresa en la gestión de proyectos y así obtener resultados más efectivos y eficientes en su trabajo.

Marco de referencias/autores/conceptos: Este trabajo de investigación recomienda mejorar la efectividad de la unidad de negocio de mantenimiento industrial en FAISMON S.A.S en lo que respecta a la gestión de proyectos. Aunque la unidad de negocio ha implementado algunas buenas prácticas, no cuenta con una oficina de gerencia de proyectos y no ha realizado un análisis exhaustivo del nivel de madurez de su gestión de proyectos a través de una herramienta que brinde información suficiente para tomar decisiones estratégicas.

- *Propuesta de Dirección de Gestión de Proyectos (PMO©) en la empresa Infraestructura y Vivienda S.A.S.*

Resumen: De acuerdo a Fuentes Torres, Castellanos Diaz (2021) la formulación de proyectos es esencial para cualquier empresa que busque cumplir objetivos y aumentar su crecimiento y productividad a través de una metodología adecuada. En el caso de la empresa Infraestructura y Vivienda S.A.S, el crecimiento continuo demanda la implementación de una oficina de proyectos que fortalezca los objetivos institucionales y los esfuerzos para consolidarla como una empresa promisorio.

Marco de referencias/autores/conceptos: El objetivo principal de este trabajo es elaborar una propuesta de dirección para la gestión de proyectos PMO en la constructora, con el fin de estructurar una unidad funcional estandarizada para el desarrollo de proyectos en la empresa. Para ello, se realizó un estudio mixto que incluyó una revisión documental de la empresa y el reconocimiento de los perfiles en campo de los directores de proyectos, mediante el uso del modelo PMO3.

- *Propuesta para la normalización del alcance a través de una -PMO- para proyectos en la empresa Ingenia Soluciones S.A.S.*

Resumen: En este trabajo Mahecha Antolínez (2021) propone fomentar las buenas prácticas a través de la estandarización de procesos, con el fin de facilitar la obtención de contratos con entidades estatales y lograr una gestión eficiente del alcance de los proyectos. Para ello, se ha desarrollado una herramienta validada por el modelo OPM3® que evalúa el grado de madurez en la gestión del alcance de los proyectos.

La empresa Ingenia Soluciones SAS ha acogido la propuesta para mejorar la eficiencia en la implementación de proyectos y participar en procesos licitatorios. Realizaron un diagnóstico para identificar las actividades relacionadas con el alcance de los proyectos desde su formulación y estructuración. Posteriormente, se estableció la necesidad de estructurar una gestión integradora entre los grupos de procesos implicados en la gestión del alcance del proyecto, en particular los grupos de inicio y planificación.

Marco de referencias/autores/conceptos: El presente trabajo permitió identificar el nivel madurez en la gestión de proyectos mediante instrumentos validados, que han permitido caracterizar la empresa y ajustarla a una tipología normalizada, con procesos y procedimientos que favorezcan el éxito en la ejecución de los proyectos. Por último, ha formulado una herramienta que facilite la gestión de proyectos y conduzca a la implementación de una PMO futura.

- *Evaluación del grado de madurez de capacidades en gestión de proyectos aplicando el modelo OPM3 del PMI en una universidad privada en la ciudad de Lima – 2020*

Resumen: Según Pochuanca Chino (2021) el propósito de esta investigación es determinar el nivel de madurez en la gestión de proyectos de una universidad privada en Lima, utilizando

una herramienta de evaluación de madurez adaptable a esta institución durante el año 2020. Como centro de educación superior particular, las universidades privadas dependen de las matrículas y donaciones de organizaciones privadas para financiarse. A pesar de no recibir financiamiento estatal, deben seguir las normas y políticas establecidas por el Ministerio de Educación y la SUNEDU. Para cumplir con sus responsabilidades, como el desarrollo de infraestructura, equipamiento, servicios estudiantiles, entre otros, deben invertir en varios proyectos. Por lo tanto, la gestión de proyectos es esencial para las universidades privadas, ya que cada año aumenta su presupuesto e inversión.

Marco de referencias/autores/conceptos: Este estudio, que utiliza un modelo descriptivo cuantitativo, recopilará información de 12 colaboradores de una universidad privada que estén directamente involucrados en la gestión de proyectos mediante la aplicación de un cuestionario. Después de la recolección y análisis de los datos, se evaluó el nivel de madurez de la universidad privada en términos de la dirección de proyectos. La contribución de este trabajo de investigación proporciona oportunidades de mejora continua en todos los componentes del proceso de gestión de proyectos en una universidad privada que tenga una calificación por debajo del mínimo, lo que permite aumentar la tasa de éxito de los proyectos ejecutados.

- *Análisis de Madurez en gestión de proyectos y su desempeño en el sector privado, en relación con los elementos de la triple restricción según lineamientos Project Management Institute (PMI®), caso gobernación de Boyacá Periodo 2015-2018.*

Resumen: De acuerdo a Orjuela Diaz (2021) esta tesis se centra en presentar las generalidades de la gerencia de proyectos y su evolución en el sector público colombiano, y en particular en

la Gobernación de Boyacá. Utilizando una perspectiva del PMBOK - PMI® 2017 para establecer el grado de madurez en gestión de proyectos en la entidad.

Una vez establecido el nivel de desempeño de los proyectos de la Gobernación de Boyacá en relación con la triple restricción según lineamientos PMI, se presenta una serie de propuestas de mejores prácticas para la gestión de proyectos en la Administración Departamental.

Marco de referencias/autores/conceptos: Este proyecto en particular, se analiza el grado de madurez en gestión de proyectos en la Gobernación de Boyacá, asimismo identifica los elementos de mayor afectación de la triple restricción en la ejecución de contratos de mayor cuantía por procesos de Licitación, Selección Abreviada y Subasta, y su afectación presupuestal en la entidad.

- *Propuesta de mejoramiento al nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR Sport and Fitness.*

Resumen: En este trabajo de grado Castro Varela (2020) tiene el propósito de definir la hoja de ruta para mejorar el nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR Sport and Fitness. El objetivo principal es contribuir a la generación de valor en la organización y articular la gestión de proyectos con la visión organizacional. Para lograr este objetivo, se utilizó una metodología basada en el Estándar OPM3 (2013) y la metodología de implementación de Mauricio Ospina (2019).

Marco de referencias/autores/conceptos: Este trabajo de grado el proceso lo divide en tres etapas: Adquisición de conocimiento, Evaluación y Alineación estratégica y plan de mejoramiento. Estas etapas corresponden con las tres primeras fases del ciclo OPM3 (2013): Preparación para la evaluación, Ejecución de la evaluación de nivel de madurez y Planificación de las mejoras.

El resultado de este estudio es un plan de acción claro y preciso para mejorar el nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales en ACR Sport and Fitness. Este plan contribuye a la generación de valor en la organización, aumentando su eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos y alineando sus actividades con la visión y objetivos organizacionales.

- *Desempeño institucional de las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) de Antioquia bajo la percepción de los servidores públicos.*

Resumen: Según Suárez Monsalve (2020) el objetivo principal de esta monografía es realizar un análisis del desempeño institucional de las Corporaciones Autónomas Regionales de Antioquia (CAR) a partir de la percepción de sus servidores públicos. En primer lugar, se estableció el contexto institucional de estas Corporaciones, utilizando la información disponible en sus sitios web oficiales, como Corantioquia, Cornare y Corpouraba.

Por otro lado, se analizaron las percepciones de los servidores públicos utilizando los resultados de la Encuesta de Ambiente y Desempeño Institucional Nacional (EDI) realizadas anualmente por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Marco de referencias/autores/conceptos: Esta monografía sirve para entender el consolidado y análisis de los resultados de la encuesta, se determinó que las Corporaciones de Antioquia obtuvieron un resultado favorable, por encima del promedio general de las 33 CAR y del promedio total de entidades públicas participantes en la encuesta. También realizó un análisis comparativo con los reportes generados por el Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible para identificar similitudes y diferencias entre ambos informes.

Se espera que los hallazgos de esta monografía sean útiles para identificar oportunidades de mejora y posicionar a las Corporaciones Autónomas Regionales de Antioquia como entidades públicas con un buen indicador de desempeño institucional.

- *Diseño e Implementación de una oficina de dirección de proyectos en la empresa consultora Avanttic.*

Resumen: De acuerdo con Pereira Peñalver (2018) la consultora avanttic es una empresa en rápido crecimiento que se ha dado cuenta de la necesidad de mejorar la gestión de sus proyectos. Con el fin de aumentar la consistencia, estabilidad y control en la empresa, han optado por establecer un departamento de dirección de proyectos. Este departamento se encargará de definir procedimientos, establecer políticas, estandarizar procesos y determinar las diferentes metodologías de gestión que se pueden aplicar a proyectos específicos.

Para lograr este objetivo, la empresa ha enfocado sus esfuerzos en el diseño e implementación de una oficina de dirección de proyectos.

Marco de referencias/autores/conceptos: Este trabajo de grado brinda la posibilidad de conocer las iniciativas de cambio destinadas a mejorar el nivel de gestión de proyectos en la empresa, incluyendo el establecimiento de guías documentales y metodológicas, la implantación de herramientas software, la creación de procedimientos de seguimiento y control de proyectos, y la propuesta de indicadores de desempeño. Estas iniciativas están dirigidas a mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos y garantizar un alto nivel de calidad en los resultados entregados.

3. Áreas de conocimiento

Durante la ejecución del trabajo, se llevaron a cabo los grupos de proceso correspondientes a cada una de las áreas de conocimiento establecidas por el PMBOK, que incluyen inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre. Estas áreas abarcan aspectos fundamentales como la integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones y stakeholders.

A continuación, se presentan los elementos a tener en cuenta en cada una de estas áreas con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos, considerando las necesidades, recursos, procesos y estado actual de la corporación.

3.1 Gestión de la integración del proyecto

En esta área de gestión de la integración del proyecto, se elaboró el acta de constitución del proyecto con el objetivo principal de otorgar la autorización formal para dar inicio al proyecto y establecer una base sólida para su adecuada gestión.

3.1.1. Acta de constitución del proyecto

Tabla 1. Acta de constitución del proyecto

Ítem	Descripción
Empresa	CDMB
Patrocinador principal	Juan Carlos Reyes Nova - Representante Legal
Formuladores del proyecto	María Adelaida Talero Sarmiento
Director del proyecto	Hugo Alberto Pava Carvajal
Título del proyecto	Plan de mejoramiento de la CDMB para incrementar el IEDI, bajo los lineamientos del OPM3®.
Descripción del proyecto	El propósito del proyecto es diseñar un plan de mejora para la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB. La meta de este plan es incrementar el índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional, superando a otras corporaciones autónomas regionales (CAR). Para lograrlo, se seguirán los lineamientos establecidos por el OPM3® y el PMI.

Ítem	Descripción
Caso de Negocio	<p>La Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB) requiere implementar un instrumento que le permita evaluar y fortalecer su desempeño institucional. Para ello, el modelo OPM3 del Project Management Institute (PMI) ofrece una metodología y herramientas que evalúan el nivel de desempeño y las mejores prácticas en políticas, planes, portafolios, programas y proyectos. La CDMB, como entidad autónoma encargada de la ejecución de políticas ambientales en una amplia área geográfica con diversos ecosistemas relevantes, se ve afectada por la necesidad de cumplir con los estándares establecidos por el gobierno nacional. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha establecido un instrumento de medición que evalúa el desempeño de las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) a través de indicadores misionales, financieros, presupuestales y administrativos. La CDMB- en el índice de Desempeño Institucional en el año 2019 obtuvo una calificación de 49.36%, ocupando el puesto 28 respecto a las 33 CAR existentes en el país, presentando una mejora en las vigencias 2020 con una calificación del 71.29% ocupando el puesto 15 y 2021 correspondiente al 88.86% ubicándose en el ranking número 3. Sin embargo, mantenerse en este lugar requiere de una herramienta que le permita la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de las acciones misionales, financieras y administrativas. Con la realización de este proyecto se busca que la corporación se mantenga en una puntuación mayor o igual al 80% correspondiente al nivel más alto que es el sobresaliente en el índice de evaluación del desempeño institucional –IEDI.</p>
Objetivos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico que permita visualizar la situación actual de la entidad en el componente misional para el fortalecimiento del índice de evaluación del desempeño institucional. • Identificar los componentes e indicadores que presentan un menor índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional. • Formular el plan de mejoramiento con el fin de incrementar el índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional de la CDMB.
Recursos preasignados	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEI. • Un profesional especializado perteneciente a Dirección General • Un contratista vinculado a la oficina de ADEI. • Juan Carlos Reyes Nova - Representante legal de la CDMB • María Adelaida Talero Sarmiento - Formuladora del proyecto • Hugo Alberto Pava Carvajal - Director del Proyecto • Universidad Santo Tomas – Intermediaria de la Maestría en dirección y gestión de proyectos.
Interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo Directivo de la CDMB • Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEI. • Subdirectores, jefes de oficina y coordinadores de cada dependencia de la CDMB.

Ítem	Descripción
Breve descripción de los productos /entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de mejora que permita implementar buenas prácticas de gestión de proyectos, bajo los lineamientos del OPM3®. • Acta de constitución del proyecto. • Enunciado del alcance del proyecto. • Estructura de Desglose de Trabajo - EDT • Elaboración de los planes de gestión • Encuesta de diagnóstico • Análisis de resultados • Recomendaciones. • La información la manejan contratistas. • Disponibilidad de tiempo por parte de los funcionarios de la oficina de ADEI. • Dificultad en aceptar los cambios por parte de los funcionarios con mayor tiempo de servicio en la corporación.
Restricciones	<p>Para dar por terminado el proyecto, se deben cumplir con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del informe final del proyecto a la Universidad • Entrega del diseño del plan de mejoramiento del proyecto. • Informe de recomendaciones del proyecto.

3.2 Gestión del alcance del proyecto

En el área de gestión se define el alcance del proyecto, precisando los elementos que estarán incluidos. Se creó la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), la cual agrupa los distintos paquetes de trabajo, considerando los requisitos necesarios para lograr la finalización del proyecto.

3.2.1 Recopilación de requisitos

La obtención de los requisitos se llevó a cabo mediante la recopilación de información de distintos grupos de opinión y a través de comunicaciones individuales con los stakeholders relevantes. Se procedió a construir una matriz que detalla los requisitos de los interesados y sus respectivos criterios de aceptación.

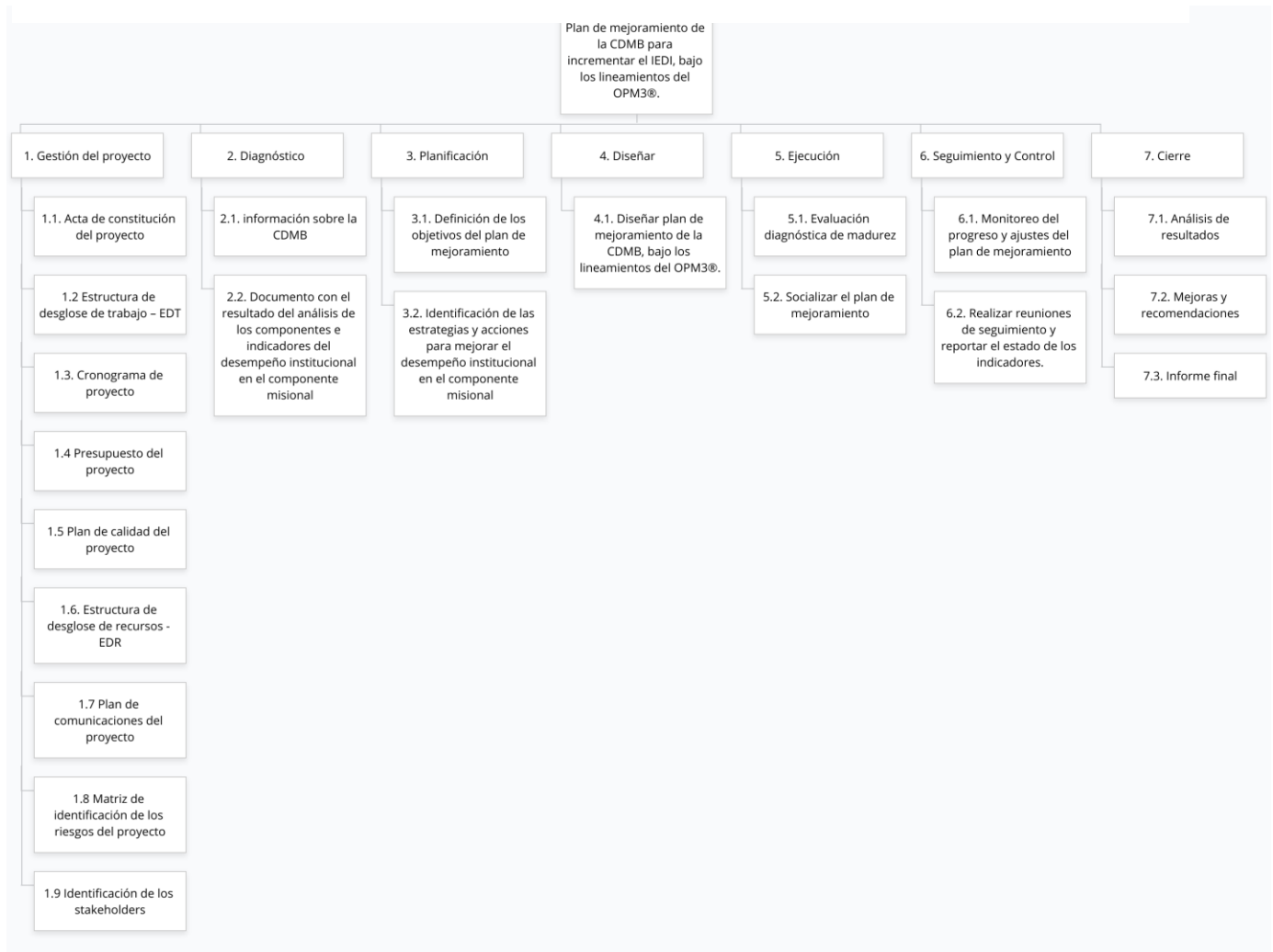
Tabla 2. *Recopilación de requisitos.*

Interesado	Entidad	Requisitos	Criterios de aceptación
Subdirectores, jefes de oficina y coordinadores de cada dependencia de la CDMB.	CDMB	Identificar áreas de mejora en el desempeño institucional	Lista de áreas de mejora identificadas y validadas por los directivos y gerentes
Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEL.	CDMB	Definir objetivos de mejora específicos y medibles	Conjunto de objetivos de mejora establecidos y alineados con la misión y visión de la CDMB
Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEL.	CDMB	Diseñar estrategias y acciones concretas para abordar las áreas de mejora	Plan de mejora detallado con estrategias y acciones definidas
Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEL.	CDMB	Establecer un plan de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso	Plan de seguimiento y evaluación diseñado y aprobado, incluyendo indicadores y frecuencia de reportes
Usuarios y beneficiarios de los servicios de la CDMB	CDMB	Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios prestados	Incremento en la satisfacción del usuario y/o reducción en los tiempos de respuesta

3.2. 2. EDT

La Estructura de Descomposición del Trabajo es una herramienta clave en la gestión de proyectos que permite desglosar y organizar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto. En el caso de la CDMB, el diseño de la EDT será fundamental para asegurar una planificación adecuada y una ejecución eficiente del plan de mejoramiento.

Figura 6. Estructura de desglose de trabajo – EDT



3.3 Gestión del cronograma del proyecto

En esta área, el objetivo es establecer el orden y la duración de las diversas actividades necesarias para cumplir con los objetivos y alcance del proyecto.

El cronograma es una herramienta fundamental para el desarrollo del proyecto, ya permite organizar y asignar de manera efectiva los recursos y el tiempo necesario para cada etapa del proceso.

El cronograma del proyecto se ha desarrollado teniendo en cuenta el tiempo establecido por el programa de maestría y la universidad para la presentación de las entregas parciales y la entrega final del proyecto de grado.

Figura 7. Cronograma del proyecto de grado

Actividades	Primer periodo	Segundo periodo	Tercer Periodo
1. Desarrollar la gestión del proyecto			
1.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto			
1.2 Identificar los interesados y sus requisitos			
1.3 Estructura de desglose de trabajo – EDT			
1.4 Definir el alcance del proyecto			
1.5 Crear la estructura de desglose del trabajo			
1.6 Crear cronograma del proyecto			
1.7 Estimar los costos del proyecto			
1.8 Desarrollar la gestión de Calidad del proyecto			
1.9 Estructura de Desglose de Recursos – EDR			
1.10 Identificar los riesgos del proyecto			
1.11 Gestión de las comunicaciones del proyecto			
2. Construir los elementos contextuales			
2.1 Establecer Planteamiento del problema			
2.2 Plantear objetivos			
2.3 Misión y Visión.			
2.4 Determinación del Organigrama Insitucional			
2.5 Marco conceptual			
2.6 Marco Legal			
2.7 Estado del arte			
3. Ejecución			
3.1 Adaptar la encuesta propuesta y aplicarla.			
3.2 Establecer los Resultados			
4. Cierre			
4.1 Elaborar la Discusión			
4.2 Formular conclusiones del proyecto.			
4.3 Revisión trabajo final y propuesta director TFM			
4.4 Ajuste TFM y recomendaciones			
4.5 Entrega propuesta y TFM aprobado			
4.6 Elaboración de diapositivas y sustentación de trabajo de grado.			

Adaptado cronograma del proyecto. Figueroa & Díaz (2022).

3.4 Gestión de los costos del proyecto

En esta área de conocimiento se busca establecer los valores económicos asociados al desarrollo de las actividades requeridas para llevar a cabo los objetivos específicos planteados en este trabajo de grado, el presupuesto que se desarrolla a continuación podrá ser monitoreado, evaluado y cambiado a medida que se desarrolla el proyecto, teniendo siempre en cuenta que los cambios o mejoras deberán ser aprobadas por las partes interesadas.

Los costos del uso de los recursos humanos, físicos y tecnológicos de este proyecto de grado fueron asumidos por el equipo de proyecto, exceptuando los relacionados con los honorarios del Director del proyecto, los cuales provienen del pago del salario por parte de la universidad.

Tabla 3. *Estimación de los costos asociados al TFM Plan de Mejoramiento para incrementar el IEDI*

	Recurso	Meses	Valor unitario	Subtotal
Personal	Jefe Oficina de ADEI	0,5	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000
	Profesional Especializado ADEI	0,2	\$ 4.500.000	\$ 900.000
	Contratista de ADEI	2	\$4 .400.000	\$8.800.000
	Director de Proyecto/Maestrante	2	\$ 2.500.000	\$ 5.000.000
	Equipos de cómputo	5	\$ 500.000	\$ 2.500.000
	Dispositivos de almacenamiento	2	\$50.000	\$100.000
Materiales y equipos	Servicio de Internet	5	\$120.000	\$600.000
	Servicio de telefonía celular	2	\$100.000	\$200.000
	Papelería	4	\$30.0000	\$1.200.000
TOTAL			\$20.200.000	\$23.300.000

Adaptado de Estimación de los costos asociados al TFM Hernández & Parra (2022).

3.5 Gestión de la calidad del proyecto

Con el fin de garantizar la calidad del proyecto y lograr los objetivos de calidad establecidos, el director en dirección y gestión de proyectos, en conjunto con la oficina de Direccionamiento Estratégico ADEI, en colaboración con todas las subdirecciones y oficinas de la CDMB, se encargarán de supervisar que los entregables del "Plan de mejoramiento de la CDMB para incrementar el IEDI, bajo los lineamientos del OPM3®", cumplan con los requisitos establecidos por la norma para el Sistema de Calidad de la corporación, así como los establecidos por el PMI™ en la Guía del PMBOK®.

Cada letra representada en la tabla Matriz RACI, que se muestra a continuación, tiene el siguiente significado:

R (Responsable): Indica la persona o entidad responsable de llevar a cabo la tarea o actividad.

A (Aprobador): Representa a la persona o entidad que debe aprobar o autorizar la tarea o actividad.

C (Consultado): Se refiere a las personas o entidades a las que se consulta o solicita su opinión antes de realizar la tarea o actividad.

I (Informado): Hace referencia a las personas o entidades que deben ser informadas sobre el progreso o los resultados de la tarea o actividad.

El maestrante y la oficina de Direccionamiento Estratégico ADEI, junto con las subdirecciones y oficinas de la CDMB, se asegurarán de que los entregables del plan de mejoramiento cumplan con los requisitos de calidad establecidos por las normas de la corporación y el PMI™, y utilizarán la matriz RACI para asignar responsabilidades y mantener a todas las partes informadas durante el proceso.

Tabla 4. Matriz RACI

Tarea/Actividad	Director del Proyecto	Equipo de Proyecto	Representantes de la CDMB	Expertos en Evaluación de Desempeño
Identificar áreas de mejora	R	A	C	C
Realizar análisis comparativo con otras CAR	R	C	A	I
Diseñar estrategias de mejora	R	A	C	C
Elaborar plan de implementación	R	A	C	C
Establecer indicadores de desempeño	R	C	A	C
Definir metas y objetivos	R	A	C	C

Tarea/Actividad	Director del Proyecto	Equipo de Proyecto	Representantes de la CDMB	Expertos en Evaluación de Desempeño
Elaborar informe final del plan de mejoramiento	R	C	C	A
Elaborar informe final del plan de mejoramiento	R	I	A	C

3.6 Gestión de los recursos del proyecto

En esta área de gestión, se realiza la determinación de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades del proyecto. Estos recursos abarcan el personal necesario, así como los materiales, equipos, herramientas y otros elementos esenciales para la ejecución del proyecto.

Figura 8. Estructura de desglose de recursos – EDR



3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

En el área de gestión de comunicaciones se estructura una matriz donde se identifican los emisores y receptores de los mensajes, se especifica qué tipo de información se debe compartir con cada miembro del equipo, se establece la periodicidad con la que se deben realizar las comunicaciones y se define el formato o manera en la que se va a presentar la información.

El propósito fundamental de esta matriz es garantizar una comunicación clara, oportuna y relevante entre todos los involucrados en el proyecto, asegurando que cada persona reciba la información necesaria para desempeñar su rol de manera efectiva. Al utilizar la matriz de comunicaciones, se facilita la transmisión de datos, ideas, avances y cualquier otra información relevante, lo que contribuye al éxito del proyecto.

Tabla 5. *Matriz de comunicaciones del proyecto*

Remitente	Destinatario	Información	Frecuencia	Tipo de comunicación
Equipo de la Oficina Asesora de Dirección Estratégico Institucional – ADEI	Representante legal de la CDMB. Subdirectores, jefes de oficina y coordinadores de cada dependencia de la CDMB.	Informe de riesgos identificados	Según necesidad.	Reunión presencial e informe escrito.
Jefe Oficina Asesora de Dirección Estratégico Institucional – ADEI	Equipo ADEI, subdirectores, jefes de oficina y coordinadores de cada dependencia de la CDMB.	Asignación de nuevas tareas	Según necesidad.	Correo electrónico.
Maestrante	Equipo de la Oficina Asesora de Dirección Estratégico Institucional – ADEI.	Revisión de los requisitos de calidad y de los lineamientos establecidos por el OPM3® y el PMI	Trimestral	Reunión presencial.

Remitente	Destinatario	Información	Frecuencia	Tipo de comunicación
Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEI	Representante legal de la CDMB. Consejo Directivo de la CDMB	Solicitud de aprobación de cambios	de de Según necesidad	Reunión e informe escrito.
Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEI	Subdirectores, jefes de oficina y coordinadores de cada dependencia de la CDMB.	Implementación de acciones correctivas preventivas.	y Según necesidad	Reuniones presenciales y acta con compromisos.
Representante legal de la CDMB	Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEI. Maestrante	Actualización de estado del proyecto	de del Según necesidad	Correo electrónico.
Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEI.	Subdirectores, jefes de oficina y coordinadores de cada dependencia de la CDMB.	Convocatoria a reuniones de seguimiento	a de Según necesidad	Reuniones presenciales y acta con compromisos.
Maestrante	Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEI	Entrega del trabajo terminado y su presentación	En el cierre del Proyecto, una sola vez.	Reunión presencial, informe escrito.
Representante legal de la CDMB	Consejo Directivo de la CDMB	Aprobación del trabajo terminado y cierre del proyecto	del del Cierre del proyecto	Reunión presencial y acta con compromisos.

3.8 Gestión de los riesgos del proyecto

En el área de gestión de riesgos, se han determinado los riesgos que podrían impactar o potenciar el proyecto, así como se busca comprender sus características y consecuencias. Se involucra a un grupo de personas clave en la identificación de estos riesgos, con el objetivo de obtener una visión integral y diversa de posibles amenazas y oportunidades. Este enfoque colaborativo y participativo permite abordar de manera eficaz los riesgos que podrían influir tanto positiva como negativamente en el proyecto.

Al identificar los riesgos de manera temprana y exhaustiva, el equipo se encuentra en una posición sólida para tomar medidas preventivas y mitigar su impacto potencial. Estas acciones se diseñan estratégicamente para aumentar las posibilidades de éxito del proyecto, aprovechando las oportunidades identificadas y minimizando las amenazas.

Figura 9. *Matriz de identificación de riesgos del proyecto*

Nivel de riesgo	Fuente	Categoría	Riesgo	Descripción	Respuesta
Alto	Interna	Comunicación	Falta de comunicación efectiva con los stakeholders clave del proyecto.	Los canales de comunicación no están establecidos, lo que dificulta la transmisión de información.	Establecer reuniones periódicas con los stakeholders, como correo electrónico, reuniones presenciales y videoconferencias, para asegurar una comunicación efectiva.
Bajo	Interna	Planificación	Inadecuada asignación de tiempos para las actividades del proyecto.	La falta de una planificación detallada puede llevar a una mala distribución de los recursos y a retrasos en las tareas.	Realizar una revisión exhaustiva de los cronogramas y asignación de recursos, priorizando las tareas críticas y ajustando los plazos en consecuencia. Además, realizar un monitoreo constante del avance del proyecto para identificar desviaciones y tomar acciones correctivas a tiempo.
Medio	Interna	Ejecución	Resistencia al cambio.	La implementación de cambios puede generar resistencia debido a la falta de comprensión o intereses personales.	Realizar actividades de sensibilización y capacitación para mitigar la resistencia al cambio, comunicar los beneficios del plan de mejora y crear espacios para la participación y el diálogo con los funcionarios y partes interesadas.
Medio	Externa	Control	Cambios normativos expedidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – Minambiente que afecten la implementación del plan de mejoramiento.	Posibilidad de que se produzcan modificaciones en las regulaciones ambientales Minambiente, lo que podría tener un impacto en la ejecución del plan de mejoramiento.	Se asignará un miembro del equipo del proyecto para monitorear los cambios en las regulaciones y ajustar el plan de mejora en consecuencia.
Medio	Interna	Recursos	Falta de conocimiento del tema	Los funcionarios no cuentan con las habilidades y conocimientos actualizados para llevar a cabo sus tareas eficientemente.	Implementar un plan de capacitación para asegurar la actualización regular del conocimiento del personal.
Medio	Interna	Ejecución	Falta de apoyo o compromiso de la alta dirección	La alta dirección puede no brindar el nivel adecuado de apoyo o compromiso al proyecto de mejora.	Obtener el compromiso explícito y el respaldo de la alta dirección.

3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto

En el marco de este proyecto, se ha establecido de manera conjunta con la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga (CDMB) que la gestión de adquisiciones no será considerada como parte del alcance. La razón de esta decisión radica en que las actividades serán llevadas a cabo por el maestrante como parte del trabajo de grado, y los elementos necesarios para el proyecto son recursos propios de la entidad.

Es importante destacar que esta determinación se basa en la naturaleza del trabajo de grado y en la disponibilidad de los recursos dentro de la corporación. Los elementos físicos necesarios para llevar a cabo el proyecto se encuentran ya disponibles, y no será necesario realizar adquisiciones adicionales.

3.10 Gestión de los interesados del proyecto

En esta sección se han identificado a las personas o grupos que pueden verse afectados o influir en el proyecto, a través de un plan de involucramiento de los interesados. Con base en esto, se ha desarrollado una estrategia para asegurar su participación activa.

3.10.1 Planificar el involucramiento de los stakeholders del proyecto

La implementación de este proyecto involucra la participación de diversas partes interesadas que pueden experimentar tanto impactos favorables como desfavorables como resultado de su desarrollo. Estos stakeholders desempeñan un papel fundamental al asegurar que las decisiones y acciones adoptadas reflejen sus necesidades y expectativas, lo cual contribuye a aumentar las probabilidades de éxito y aceptación.

Tabla 6. *Plan de involucramiento de los stakeholders*

Interesado	Descripción	Clasificación Interno/Externo	Requerimiento	Expectativa	Influencia
Representante legal	Encargado de implementar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con el medio ambiente y los recursos naturales renovables.	Interno	Proporcionar un diseño de plan de mejora adaptado a las necesidades específicas de la corporación.	Alta, El diseño del plan de mejoramiento debe reflejar las necesidades y desafíos específicos de la corporación, ofreciendo una propuesta de implementación clara y práctica.	Alta influencia esperada en tomar decisiones estratégicas que determinen la factibilidad y viabilidad del proyecto.
Director del Proyecto	Asesora y supervisa el progreso del proyecto, realiza ajustes necesarios para asegurar que se sigan las directrices establecidas y se cumplan los plazos previstos.	Interno	Integrar en el diseño del proyecto la creación del plan de mejora, alineado con los principios de la estructura organizativa de la corporación, siguiendo las directrices establecidas por el marco OPM3®	Lograr de manera satisfactoria los objetivos planteados en el proyecto, siguiendo las pautas establecidas por el marco OPM3®	Alta influencia en la toma de decisiones y cambios en las fases del proyecto.
Consejo Directivo	Órgano de toma de decisiones de la Corporación	Interno	Aprobación y respaldo del proyecto.	Alta en el cumplimiento de los objetivos institucionales y mejora de la gestión	Alta influencia en la aprobación y dirección estratégica del proyecto.

Interesado	Descripción	Clasificación Interno/Externo	Requerimiento	Expectativa	Influencia
Equipo de la Oficina Asesora de Direccionamiento Estratégico Institucional – ADEI.	Encargados de establecer y liderar la Planeación Corporativa necesaria para asegurar el cumplimiento de los propósitos institucionales mediante la formulación, seguimiento y control a la gestión institucional.	Interno	Asesoramiento y soporte para el proyecto.	Mejorar la planificación del proyecto y asegurar las pautas establecidas para la implementación del proyecto.	Alta, capacidad para guiar y brindar respaldo en la implementación del proyecto.
Subdirectores, jefes de oficina y coordinadores de cada dependencia de la CDMB.	Funcionarios responsables de áreas y dependencias específicas.	Interno	Aprobación y cooperación y colaboración en el proyecto.	Mejor contribución efectiva al proyecto y cumplimiento de responsabilidades	Alta Influencia directa en la ejecución y realización de actividades asignadas.
Formuladora del proyecto (Maestrante)	Realizar el diseño del plan de mejoramiento de la CDMB para incrementar el IEDI, bajo los lineamientos del OPM3®.	Interno	Apoyo de todos los interesados en el proyecto	Alta, entregar un proyecto que cumpla con los requisitos de mejora de los resultados de IEDI de la CDMB.	Alta influencia en aportes de conocimiento e información en la elaboración y desarrollo del proyecto.

4. Resultados

Los resultados de este proyecto se ven reflejados en la autoevaluación SAM aplicada para la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga - CDMB consta de 205 preguntas que abordan una variedad de temas relacionados con la gestión de proyectos.

Cada pregunta requiere una respuesta afirmativa o negativa, y se asigna un valor de 1 para respuestas afirmativas que cumplan con el criterio establecido, y un valor de 0 para respuestas negativas que no cumplan con el criterio.

Para lograr el diagnóstico, se extrajeron las preguntas relacionadas con el Proyecto de Autoevaluación SAM de las tesis Domínguez Arias, J. P. (2022). Se obtuvieron 188 preguntas correspondiente la primera parte a proyectos y la segunda parte con 17 preguntas relacionadas con la organización las cuales se incluyeron en el cuestionario que se entregó a la población de estudio seleccionada previamente. Como se muestra en la Figura 10, la autoevaluación de la batería de preguntas se realizó mediante la herramienta práctica de Google Forms.

Figura 10. Preguntas de autoevaluación SAM de OPM3® del PMI aplicadas a la CDMB

Autoevaluación SAM de OPM3® aplicado a la CDMB

La Autoevaluación SAM (Self-Assessment Module) del OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) es una herramienta para evaluar la madurez de la gestión de proyectos de una organización. Se basa en preguntas y estándares que abordan diferentes aspectos de la gestión de proyectos. Al completar la autoevaluación, la organización puede identificar fortalezas y debilidades, establecer objetivos de mejora y crear un plan de acción. El objetivo final es aumentar la capacidad de la organización para realizar proyectos y alcanzar objetivos estratégicos.

La autoevaluación consta de 205 preguntas que cubren diversos aspectos de la gestión de proyectos. Cada pregunta requiere una respuesta afirmativa o negativa, y se asigna un valor de 1 para respuestas afirmativas que cumplan con el criterio establecido, y un valor de 0 para respuestas negativas que no cumplan con el criterio.

Al finalizar la autoevaluación, los valores se suman para obtener una puntuación total. Esta puntuación binaria brinda una medida cuantitativa de la madurez de la gestión de proyectos, donde el puntaje más alto indica el mayor nivel de cumplimiento de los criterios evaluados.

Esta autoevaluación es el primer paso para determinar el nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos, tómese el tiempo necesario para responder las preguntas.

maristaleo2411@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

🔒 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Nombre *

Tu respuesta

Correo *

Tu respuesta

Elige

Tipo de vinculación laboral *

Elige

1. ¿Su organización **estandariza** el proceso de "Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto?" *

Sí

No

2. ¿Su organización **mide** el proceso de "Desarrollo del Acta Constitutiva del Proyecto?" *

Sí

No

3. ¿Su organización **controla** el proceso de "Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto?" *

Sí

No

A continuación, se muestra la tabla que contiene las preguntas y respuestas utilizadas en la aplicación del Método SAM de OPM3® del PMI para evaluar la CDMB.

Tabla 7. Autoevaluación SAM basada en el Estándar OPM3® - Tercera Edición Aplicada a la CDMB.

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de Área de Conocimiento
1	1005	¿Su organización estandariza el proceso de Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto?	0	Estandarizar	Inicio	Gestión de la integración
2	1700	¿Su organización mide el proceso de Desarrollo del Acta Constitutiva del Proyecto?	0	Medir	Inicio	Gestión de la integración
3	2240	¿Su organización controla el proceso de Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto?	0	Controlar	Inicio	Gestión de la integración
4	2630	¿Su organización mejora el proceso de Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto?	0	Mejora continúa	Inicio	Gestión de la integración
5	1020	¿Su organización estandariza el proceso de “Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto?”	0	Estandarizar	Planificación	Gestión de la integración
6	1710	¿Su organización mide el proceso de “Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto?”	0	Medir	Planificación	Gestión de la integración

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
7	2250	¿Su organización controla el proceso de Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto?	0	Controlar	Planificación		Gestión de la integración	la
8	2640	¿Su organización mejora el proceso de “Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto?”	0	Mejora continua	Planificación		Gestión de la integración	la
9	1230	Su organización estandariza el proceso de Dirigir y administrar el trabajo del proyecto?	0	Estandarizar	Ejecución		Gestión de la integración	la
10	1920	¿Su organización mide el proceso de dirección y gestión del trabajo del proyecto?	0	Medir	Ejecución		Gestión de la integración	la
11	2460	¿Su organización controla el proceso de dirección y gestión del trabajo del proyecto?	0	Controlar	Ejecución		Gestión de la integración	la
12	2850	¿Su organización mejora el proceso de dirección y gestión del trabajo del proyecto?	0	Mejora continua	Ejecución		Gestión de la integración	la
13	1035	¿Su organización estandariza el proceso de Monitoreo y Control del Trabajo del Proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo y Control	y	Gestión de la integración	la
14	1045	¿Su organización mide el proceso de Monitoreo y control del trabajo del proyecto?	0	Medir	Monitoreo y Control	y	Gestión de la integración	la

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
15	1055	¿Su organización controla el proceso de Monitoreo y control del trabajo del proyecto?	0	Controlar	Monitoreo Control	y	Gestión de la integración	la
16	1065	¿Su organización mejora el proceso de Monitoreo y control del trabajo del proyecto?	0	Mejora continúa	Monitoreo Control	y	Gestión de la integración	la
17	1310	¿Su organización estandariza el proceso de Realizar el Control Integrado de Cambios del proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo Control	y	Gestión de la integración	la
18	2000	¿Su organización mide el proceso Realizar el control integrado de cambios?	0	Medir	Monitoreo Control	y	Gestión de la integración	la
19	2540	¿Su organización controla el proceso Realizar el control integrado de cambios?	0	Controlar	Monitoreo Control	y	Gestión de la integración	la
20	2930	¿Su organización mejora el proceso de Realizar el control integrado de cambios?	0	Mejora continúa	Monitoreo Control	y	Gestión de la integración	la
21	1390	¿Su organización estandariza el Cierre proceso de proyecto o fase?	1	Estandarizar	Cierre		Gestión de la integración	la
22	2080	¿Su organización mide el proceso de Cierre proceso de proyecto o fase?	1	Medir	Cierre		Gestión de la integración	la
23	2620	¿Su organización controla el proceso de Cierre de proyecto o fase?	1	Controlar	Cierre		Gestión de la integración	la

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
24	3010	¿Su organización mejora el proceso de Cierre de proyecto o fase?	0	Mejora continua	Cierre		Gestión de la integración	
25	7500	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la gestión del Alcance del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación		Gestión alcance	del
26	7550	¿Su organización mide el proceso de Planificar la gestión del Alcance del proyecto?	0	Medir	Planificación		Gestión alcance	del
27	7600	¿Su organización controla el proceso de Planificar la gestión del Alcance del proyecto?	0	Controlar	Planificación		Gestión alcance	del
28	7650	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la gestión del Alcance del proyecto?	1	Mejora continua	Planificación		Gestión alcance	del
29	1030	¿Su organización estandariza el proceso de Recopilar requerimientos del proyecto?		Estandarizar	Planificación		Gestión alcance	del
30	1720	¿Su organización mide el proceso de Recopilar requerimientos del proyecto?	1	Medir	Planificación		Gestión alcance	del
31	2260	¿Su organización controla el proceso de Recopilar requerimientos del proyecto?	1	Controlar	Planificación		Gestión alcance	del
32	2650	¿Su organización mejora el proceso de Recopilar requerimientos del proyecto?	0	Mejora continua	Planificación		Gestión alcance	del

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
33	1040	¿Su organización estandariza el proceso de Definir el Alcance del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación		Gestión alcance	del
34	1730	¿Mide su organización el proceso de Definir el Alcance del proyecto?	0	Medir	Planificación		Gestión alcance	del
35	2270	¿Su organización controla el proceso de Definir el Alcance del proyecto?	0	Controlar	Planificación		Gestión alcance	del
36	2660	¿Su organización mejora el proceso de Definir el Alcance del proyecto?	0	Mejora continúa	Planificación		Gestión alcance	del
37	1075	¿Su organización estandariza el proceso Crear WBS del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación		Gestión alcance	del
38	1085	¿Su organización mide el proceso "Crear WBS del proyecto?"	0	Medir	Planificación		Gestión alcance	del
39	1095	¿Su organización controla el proceso Crear WBS del proyecto?	0	Controlar	Planificación		Gestión alcance	del
40	1105	¿Su organización mejora el proceso Crear WBS del proyecto?	0	Mejora continúa	Planificación		Gestión alcance	del
41	1320	¿Su organización estandariza el proceso de Validar el Alcance del proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo y Control		Gestión alcance	del

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
42	2010	¿Su organización mide el proceso de Validar el Alcance del proyecto?	1	Medir	Monitoreo Control	y	Gestión alcance	del
43	2550	¿Su organización controla el proceso de Validar el Alcance del proyecto?	0	Controlar	Monitoreo Control	y	Gestión alcance	del
44	2940	¿Su organización mejora el proceso de “Validar el Alcance del proyecto?”	0	Mejora continúa	Monitoreo Control	y	Gestión alcance	del
45	1330	¿Su organización estandariza el proceso de Controla el Alcance del proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo Control	y	Gestión alcance	del
46	2020	¿Su organización mide el proceso de Controla el Alcance del proyecto?	0	Medir	Monitoreo Control	y	Gestión alcance	del
47	2560	¿Su organización controla el proceso de Controla el Alcance del proyecto?	0	Controlar	Monitoreo Control	y	Gestión alcance	del
48	2950	¿Su organización mejora el proceso de Controla el Alcance del proyecto?	0	Mejora continúa	Monitoreo Control	y	Gestión alcance	del
49	7510	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la Gestión del Cronograma del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación		Gestión cronograma	del
50	7560	¿Su organización mide el proceso de Planificar la Gestión del Cronograma del proyecto?	0	Medir	Planificación		Gestión cronograma	del

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
51	7610	¿Su organización controla el proceso de Planificar la Gestión del Cronograma del proyecto?	0	Controlar	Planificación	Gestión del cronograma
52	7660	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la Gestión del Cronograma del proyecto?	0	Mejora continua	Planificación	Gestión del cronograma
53	1050	¿Su organización estandariza el proceso de Definir Actividades del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación	Gestión del cronograma
54	1740	¿Su organización mide el proceso Definir Actividades del proyecto?	0	Medir	Planificación	Gestión del cronograma
55	2280	¿Su organización controla el proceso de Definir Actividades del proyecto?	0	Controlar	Planificación	Gestión del cronograma
56	2670	¿Su organización mejora el proceso de Definir Actividades del proyecto?	0	Mejora continua	Planificación	Gestión del cronograma
57	1060	¿Su organización estandariza el proceso de Secuencia de actividades del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación	Gestión del cronograma
58	1750	¿Mide su organización el proceso de Secuencia de actividades del proyecto?	1	Medir	Planificación	Gestión del cronograma

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento	de
59	2290	¿Su organización controla el proceso de Secuencia de actividades del proyecto?	1	Controlar	Planificación	Gestión del cronograma	
60	2680	¿Su organización mejora el proceso de Secuencia de actividades del proyecto?	0	Mejora continúa	Planificación	Gestión del cronograma	
61	1115	¿Su organización estandariza el proceso de Estimación de Recursos de las Actividades del proyecto?	1	Estandarizar	Planificación	Gestión del cronograma	
62	1125	¿Su organización mide el proceso de Estimación de Recursos de las Actividades del proyecto?	1	Medir	Planificación	Gestión del cronograma	
63	1135	¿Su organización controla el proceso de Estimación de Recursos de las Actividades del proyecto?	0	Controlar	Planificación	Gestión del cronograma	
64	1145	¿Su organización mejora el proceso de Estimación de Recursos de las Actividades del proyecto?	1	Mejora continúa	Planificación	Gestión del cronograma	
65	1070	¿Su organización estandariza la Estimación de duración de las Actividades del proyecto?	1	Estandarizar	Planificación	Gestión del cronograma	

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
66	1760	¿Su organización mide el proceso de Estimación de duración de las Actividades del proyecto?	1	Medir	Planificación	Gestión del cronograma
67	2300	¿Su organización controla el proceso de Estimación de duración de las Actividades del proyecto?	0	Controlar	Planificación	Gestión del cronograma
68	2690	¿Su organización mejora el proceso de Estimación de duración de las Actividades del proyecto?	0	Mejora continua	Planificación	Gestión del cronograma
69	1080	¿Su organización estandariza el proceso de Desarrollar el Cronograma del proyecto?	1	Estandarizar	Planificación	Gestión del cronograma
70	1770	¿Mide su organización el proceso de Desarrollar el Cronograma del proyecto?	1	Medir	Planificación	Gestión del cronograma
71	2310	¿Controla su organización el proceso de Desarrollar el Cronograma del proyecto?	0	Controlar	Planificación	Gestión del cronograma
72	2700	¿Mejora su organización el proceso de Desarrollar el Cronograma del proyecto?	0	Mejora continua	Planificación	Gestión del cronograma

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
73	1340	¿Su organización estandariza el proceso de Controlar el Cronograma del proyecto?	1	Estandarizar	Monitoreo y control		Gestión del cronograma	
74	2030	¿Su organización mide el proceso de Controlar el Cronograma del proyecto?	1	Medir	Monitoreo y control		Gestión del cronograma	
75	2570	¿Controla su organización el proceso de Cronograma del proyecto?	0	Controlar	Monitoreo y control		Gestión del cronograma	
76	2960	¿Mejora su organización el proceso de Controlar el Cronograma del proyecto?	0	Mejora continúa	Monitoreo y control		Gestión del cronograma	
77	7520	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la Gestión de Costos del proyecto?	1	Estandarizar	Planificación		Gestión de los costos	
78	7570	¿Su organización mide el proceso de Planificar la Gestión de Costos del proyecto?	1	Medir	Planificación		Gestión de los costos	
79	7620	¿Su organización controla el proceso de Planificar la Gestión de Costos del proyecto?	1	Controlar	Planificación		Gestión de los costos	
80	7670	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la Gestión de Costos del proyecto?	0	Mejora continúa	Planificación		Gestión de los costos	

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
81	1100	¿Su organización estandariza el proceso de Estimación de Costos del proyecto?	1	Estandarizar	Planificación		Gestión de los costos	
82	1790	¿Su organización mide el proceso de Estimación de Costos del proyecto?	1	Medir	Planificación		Gestión de los costos	
83	2330	¿Su organización controla el proceso de Estimación de Costos del proyecto?	1	Controlar	Planificación		Gestión de los costos	
84	2720	¿Su organización mejora el proceso de Estimación de Costos del proyecto?	0	Mejora continua	Planificación		Gestión de los costos	
85	1110	¿Su organización estandariza el proceso de Determinar el presupuesto del proyecto?	1	Estandarizar	Planificación		Gestión de los costos	
86	1800	¿Su organización mide el proceso de Determinar el presupuesto del proyecto?	1		Planificación		Gestión de los costos	
87	2340	¿Controla su organización el Determinar el presupuesto del proyecto?	1	Controlar	Planificación		Gestión de los costos	
88	2730	¿Su organización mejora el proceso de Determinar el presupuesto del proyecto?	1	Mejora continua	Planificación		Gestión de los costos	

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
89	1350	¿Su organización estandariza el proceso de Control de Costos del proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo Control	y	Gestión de los costos	de los costos
90	2040	¿Su organización mide el proceso de Control de Costos del proyecto?	0	Medir	Monitoreo Control	y	Gestión de los costos	de los costos
91	2580	¿Su organización controla el proceso de Control de Costos del proyecto?	0	Controlar	Monitoreo Control	y	Gestión de los costos	de los costos
92	2970	¿Su organización mejora el proceso de Control de Costos del proyecto?	0	Mejora continúa	Monitoreo Control	y	Gestión de los costos	de los costos
93	1130	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la Gestión de la Calidad del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación		Gestión de la calidad	de la calidad
94	1820	¿Su organización mide el proceso de Planificar la Gestión de la Calidad del proyecto?	0	Medir	Planificación		Gestión de la calidad	de la calidad
95	2360	¿Su organización controla el proceso de Planificar la Gestión de la Calidad del proyecto?	0	Controlar	Planificación		Gestión de la calidad	de la calidad
96	2750	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la Gestión de la Calidad del proyecto?	0	Mejora continúa	Planificación		Gestión de la calidad	de la calidad

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
97	1240	¿Su organización estandariza el proceso de Realizar aseguramiento de la calidad del proyecto?	0	Estandarizar	Ejecución		Gestión de la calidad	
98	1930	¿Mide su organización el proceso Realizar aseguramiento de la calidad del proyecto?	0	Medir	Ejecución		Gestión de la calidad	
99	2470	¿Su organización controla el proceso de Realizar el aseguramiento de la calidad?	0	Controlar	Ejecución		Gestión de la calidad	
100	2860	¿Mejora su organización el proceso de Realizar aseguramiento de la calidad del proyecto?	0	Mejora continua	Ejecución		Gestión de la calidad	
101	1360	¿Su organización estandariza el proceso de Control de Calidad?	0	Estandarizar	Monitoreo control	y	Gestión de la calidad	
102	2050	¿Su organización mide el proceso de Control de Calidad?	0	Medir	Monitoreo control	y	Gestión de la calidad	
103	2590	¿Su organización controla el proceso de Control de Calidad?	0	Controlar	Monitoreo control	y	Gestión de la calidad	
104	2980	¿Su organización mejora el proceso de Control de Calidad?	0	Mejora continua	Monitoreo control	y	Gestión de la calidad	

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de Área de Conocimiento
105	1090	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la Gestión de Recursos Humanos del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación	Gestión de los recursos
106	1780	¿Su organización mide el proceso de Planificar la Gestión de Recursos Humanos del proyecto?	0	Medir	Planificación	Gestión de los recursos
107	2320	¿Su organización controla el proceso de Planificar la Gestión de Recursos Humanos del proyecto?	1	Controlar	Planificación	Gestión de los recursos
108	2710	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la Gestión de Recursos Humanos del proyecto?	1	Mejora continua	Planificación	Gestión de los recursos
109	1150	¿Su organización estandariza el Adquirir el equipo de proyecto?	1	Estandarizar	Ejecución	Gestión de los recursos
110	1840	¿Su organización mide el proceso de Adquirir el equipo de proyecto?	1	Medir	Ejecución	Gestión de los recursos
111	2380	¿Su organización controla el proceso de Adquirir el equipo de proyecto?	0	Controlar	Ejecución	Gestión de los recursos
112	2770	¿Su organización mejora el proceso de Adquirir el equipo de proyecto?	0	Mejora continua	Ejecución	Gestión de los recursos

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de Área de Conocimiento
113	1250	¿Su organización estandariza el proceso de Desarrollo del equipo del proyecto?	0	Estandarizar	Ejecución	Gestión de los recursos
114	1940	¿Su organización mide el proceso de Desarrollo del equipo del proyecto?	0	Medir	Ejecución	Gestión de los recursos
115	2480	¿Su organización controla el proceso de Desarrollo del equipo del proyecto?	0	Controlar	Ejecución	Gestión de los recursos
116	2870	¿Su organización mejora el proceso de Desarrollo del equipo del proyecto?	0	Mejora continúa	Ejecución	Gestión de los recursos
117	1155	¿Su organización estandariza el proceso de Gestionar el equipo del proyecto?	0	Estandarizar	Ejecución	Gestión de los recursos
118	1165	¿Su organización mide el proceso de Gestionar el equipo del proyecto?	0	Medir	Ejecución	Gestión de los recursos
119	1175	¿Su organización controla el proceso de Gestionar el equipo del proyecto?	0	Controlar	Ejecución	Gestión de los recursos
120	1185	¿Su organización mejora el proceso de Gestionar el equipo del proyecto?	0	Mejora continúa	Ejecución	Gestión de los recursos

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
121	1160	¿Su organización estandariza el proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación	Gestión de las comunicaciones
122	1850	¿Su organización mide el proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones del proyecto?	1	Medir	Planificación	Gestión de las comunicaciones
123	2390	¿Su organización controla el proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones del proyecto?	0	Controlar	Planificación	Gestión de las comunicaciones
124	2780	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la Gestión de las Comunicaciones del proyecto?	0	Mejora continua	Planificación	Gestión de las comunicaciones
125	1260	¿Su organización estandariza el proceso de Gestionar las Comunicaciones del proyecto?	0	Estandarizar	Ejecución	Gestión de las comunicaciones
126	1950	¿Su organización mide el proceso de Gestionar las Comunicaciones del proyecto?	1	Medir	Ejecución	Gestión de las comunicaciones
127	2490	¿Su organización controla el proceso de Gestionar las Comunicaciones del proyecto?	0	Controlar	Ejecución	Gestión de las comunicaciones

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento
128	2880	¿Su organización mejora el proceso de Gestionar las Comunicaciones del proyecto?	0	Mejora continúa	Ejecución		Gestión de las comunicaciones
129	1300	¿Su organización estandariza el proceso de Controlar las Comunicaciones del proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo y Control		Gestión de las comunicaciones
130	1990	¿Su organización mide el proceso de Controlar las Comunicaciones del proyecto?	0	Medir	Monitoreo y Control		Gestión de las comunicaciones
131	2530	¿Controla su organización el proceso de comunicaciones del proyecto?	0	Controlar	Monitoreo y Control		Gestión de las comunicaciones
132	2920	¿Su organización mejora el proceso de Controlar las Comunicaciones del proyecto?	0	Mejora continúa	Monitoreo y Control		Gestión de las comunicaciones
133	1120	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la Gestión de Riesgos del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación		Área de gestión de riesgos
134	1810	¿Su organización mide el proceso de Planificar la Gestión de Riesgos del proyecto?	1	Medir	Planificación		Área de gestión de riesgos
135	2350	¿Su organización controla el proceso de Planificar la Gestión de Riesgos del proyecto?	0	Controlar	Planificación		Área de gestión de riesgos

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de Área de Conocimiento
136	2740	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la Gestión de Riesgos del proyecto?	0	Mejora continúa	Planificación	Área de gestión de riesgos
137	1170	¿Su organización estandariza el proceso de Identificación de Riesgos del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación	Área de gestión de riesgos
138	1860	¿Su organización mide el proceso de Identificación de Riesgos del proyecto?	0	Medir	Planificación	Área de gestión de riesgos
139	2400	¿Su organización controla el proceso de Identificación de Riesgos del proyecto?	0	Controlar	Planificación	Área de gestión de riesgos
140	2790	¿Su organización mejora el proceso de Identificación de Riesgos del proyecto?	0	Mejora continúa	Planificación	Área de gestión de riesgos
141	1180	¿Su organización estandariza el proceso de Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos?	1	Estandarizar	Planificación	Área de gestión de riesgos
142	1870	¿Su organización mide el proceso de Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos?	1	Medir	Planificación	Área de gestión de riesgos
143	2410	¿Su organización controla el proceso de Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos?	0	Controlar	Planificación	Área de gestión de riesgos

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
144	2800	¿Su organización mejora el proceso de Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos?	0	Mejora continúa	Planificación	Área de gestión de riesgos
145	1190	¿Su organización estandariza el proceso de Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos?	0	Estandarizar	Planificación	Área de gestión de riesgos
146	1880	¿Su organización mide el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos?	0	Medir	Planificación	Área de gestión de riesgos
147	2420	¿Su organización controla el proceso Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos?	0	Controlar	Planificación	Área de gestión de riesgos
148	2810	¿Su organización mejora el proceso de Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos?	0	Mejora continúa	Planificación	Área de gestión de riesgos
149	1200	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la Respuesta a los Riesgos del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación	Área de gestión de riesgos
150	1890	¿Su organización mide el proceso de Planificar la Respuesta a los Riesgos del proyecto?	0	Medir	Planificación	Área de gestión de riesgos

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento
151	2430	¿Su organización controla el proceso de Planificar la Respuesta a los Riesgos del proyecto?	0	Controlar	Planificación		Área de gestión de riesgos
152	2820	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la Respuesta a los Riesgos del proyecto?	0	Mejora continúa	Planificación		Área de gestión de riesgos
153	1370	¿Su organización estandariza el proceso de Controlar los Riesgos del Proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo control	y	Área de gestión de riesgos
154	2060	¿Su organización mide el proceso de Controlar los Riesgos del Proyecto?	0	Medir	Monitoreo control	y	Área de gestión de riesgos
155	2600	¿Su organización controla el proceso de Controlar los Riesgos del Proyecto?	0	Controlar	Monitoreo control	y	Área de gestión de riesgos
156	2990	¿Su organización mejora el proceso de Controlar los Riesgos del Proyecto?	0	Mejora continúa	Monitoreo control	y	Área de gestión de riesgos
157	1210	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la Gestión de Adquisiciones?	1	Estandarizar	Planificación		Gestión de las adquisiciones
158	1900	¿Su organización mide el proceso de Planificar la Gestión de Adquisiciones	1	Medir	Planificación		Gestión de las adquisiciones

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de Área de Conocimiento
159	2440	¿Su organización controla el proceso de Planificar la Gestión de Adquisiciones?	1	Controlar	Planificación	Gestión de las adquisiciones
160	2830	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la Gestión de Adquisiciones?	0	Mejora continua	Planificación	Gestión de las adquisiciones
161	1210	¿Su organización tiene un proceso estandarizado para llevar a cabo las Adquisiciones del proyecto?	1	Estandarizar	Ejecución	Gestión de las adquisiciones
162	1900	¿Mide su organización el proceso para llevar a cabo las Adquisiciones del proyecto?	1	Medir	Ejecución	Gestión de las adquisiciones
163	2440	¿Controla su organización el proceso para llevar a cabo las Adquisiciones del proyecto?	1	Controlar	Ejecución	Gestión de las adquisiciones
164	2830	¿Su organización mejora el proceso para llevar a cabo las Adquisiciones del proyecto?	0	Mejora continua	Ejecución	Gestión de las adquisiciones
165	1270	¿Su organización estandariza el proceso de Control de Adquisiciones del proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo y control	Gestión de las adquisiciones
166	1960	¿Su organización mide el proceso de Control de Adquisiciones del proyecto?	0	Medir	Monitoreo y control	Gestión de las adquisiciones

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento
167	2500	¿Controla su organización el proceso de Control de Adquisiciones del proyecto?	0	Controlar	Monitoreo control	y	Gestión de las adquisiciones
168	2890	¿Su organización mejora el proceso de Control de Adquisiciones del proyecto?	0	Mejora continúa	Monitoreo control	y	Gestión de las adquisiciones
169	1290	¿Su organización estandariza el proceso de Cerrar las Adquisiciones del proyecto?	0	Estandarizar	Cierre		Gestión de las adquisiciones
170	1980	¿Su organización mide el proceso de Cerrar las Adquisiciones del proyecto?	0	Medir	Cierre		Gestión de las adquisiciones
171	2520	¿Su organización controla el proceso de Cerrar las Adquisiciones del proyecto?	0	Controlar	Cierre		Gestión de las adquisiciones
172	2910	¿Su organización mejora el proceso de Cerrar las Adquisiciones del proyecto?	0	Mejora continúa	Cierre		Gestión de las adquisiciones
173	1380	¿Su organización estandariza el proceso de Identificación de partes interesadas del proyecto?	0	Estandarizar	Inicio		Gestión de los interesados
174	2070	¿Su organización mide el proceso de Identificación de partes interesadas del proyecto?	0	Medir	Inicio		Gestión de los interesados

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de Área de Conocimiento
175	2610	¿Controla su organización el proceso de Identificación de partes interesadas del proyecto?	0	Controlar	Inicio	Gestión de los interesados
176	3000	¿Su organización mejora el proceso de Identificación de partes interesadas del proyecto?	0	Mejora continua	Inicio	Gestión de los interesados
177	1195	¿Su organización estandariza el proceso de Planificar la gestión de las partes interesadas del proyecto?	0	Estandarizar	Planificación	Gestión de los interesados
178	2005	¿Su organización mide el proceso de Planificar la gestión de las partes interesadas del proyecto?	0	Medir	Planificación	Gestión de los interesados
179	2015	¿Su organización controla el proceso de Planificar la gestión de las partes interesadas del proyecto?	0	Controlar	Planificación	Gestión de los interesados
180	2025	¿Su organización mejora el proceso de Planificar la gestión de las partes interesadas del proyecto?	0	Mejora continua	Planificación	Gestión de los interesados
181	7530	¿Su organización estandariza el proceso de Gestionar la participación de las partes interesadas del proyecto?	0	Estandarizar	Ejecución	Gestión de los interesados

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de	Área de Conocimiento	de
182	7580	¿Su organización mide el proceso de Gestionar la participación de las partes interesadas del proyecto?	0	Medir	Ejecución		Gestión de los interesados	
183	7630	¿Su organización controla el proceso de Gestionar la participación de las partes interesadas del proyecto?	0	Controlar	Ejecución		Gestión de los interesados	
184	7680	¿Su organización mejora el proceso de Gestionar la participación de las partes interesadas del proyecto?	0	Mejora continúa	Ejecución		Gestión de los interesados	
185	2035	¿Su organización estandariza el proceso de Controlar la participación de las partes interesadas del proyecto?	0	Estandarizar	Monitoreo control	y	Gestión de los interesados	
186	2045	¿Su organización mide el proceso de Controlar la participación de las partes interesadas del proyecto?	0	Medir	Monitoreo control	y	Gestión de los interesados	
187	2055	¿Su organización controla el proceso de Controlar la participación de las partes interesadas del proyecto?	0	Controlar	Monitoreo control	y	Gestión de los interesados	
188	2065	¿Su organización mejora el proceso de Controlar la participación de las partes interesadas del proyecto?	0	Mejora continúa	Monitoreo control	y	Gestión de los interesados	

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de Área de Conocimiento
189	5280	¿Su organización establece un marco común de gestión de proyectos?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
190	8960	¿Su organización aborda el Desarrollo de plantillas de gestión de proyectos?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
191	9080	¿Su organización Establece un Marco de Alineación Estratégica?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
192	9140	¿Su organización Informa el desempeño estratégico del programa del proyecto?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
193	1540	¿Su organización Incluye Metas Estratégicas en los Objetivos del Proyecto?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
194	7155	¿Su organización demuestra competencia en la ejecución de un proyecto?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
195	7165	¿Su organización demuestra competencia en el seguimiento y control de un proyecto?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
196	7175	¿Su organización demuestra competencia en el cierre de un proyecto?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	de Área de Conocimiento
197	7225	¿Su organización demuestra competencia en eficacia?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
198	8950	¿Su organización define indicadores principales clave?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
199	8970	¿Su organización Estudia documentos de casos de gestión de proyectos?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
200	8980	¿Su organización fomenta la adhesión al código de ética de gestión de proyectos?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
201	8990	¿Su organización establece patrocinadores de proyectos competentes?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
202	9050	¿Su organización Establece Directrices de Adaptación de Plantillas de Gestión de Proyectos?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
203	9100	¿Su organización tiene Estudios de casos de gestión de proyectos incluidos en el programa de inducción?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales
204	9110	¿Se asegura su organización de que la formación en gestión de proyectos se asigne a la ruta de desarrollo profesional?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales

No.	Identificación de la práctica	Pregunta SAM	Rpta	Etapa de Proceso del OPM3®	Grupo de Proceso	Área de Conocimiento
205	9160	¿Tiene organización su Proceso de Orientación de Proyectos Consistente?	0		No aplica	Habilidades Organizacionales

Adaptado de la tabla que representa las preguntas y respuestas utilizadas en la aplicación del Método SAM de OPM3®. Domínguez Arias, J. P. (2022).

4.1. Resultado del Diagnóstico Inicial

Siguiendo las mejores prácticas establecidas por PMI®, se analizan las respuestas a cada pregunta relacionada con las áreas de conocimiento utilizando los datos recopilados durante la autoevaluación sobre la comprensión de la gestión de proyectos. La Tabla muestra los resultados de CDMB.

Tabla 8. Resultados obtenidos en la Autoevaluación SAM respecto a las áreas de conocimiento y habilidades organizacionales de CDMB

Área de Conocimiento	Número total de preguntas	Número de respuestas	Puntaje posible	Puntaje obtenido	Cumplimiento Estándar PMI®
Gestión de la integración	24	3	11,71%	1,46%	12,50%
Gestión del alcance.	24	4	11,71%	1,95%	16,67%
Gestión del cronograma	28	11	13,66%	5,37%	39,29%
Gestión de los costos	16	10	7,80%	4,88%	62,50%
Gestión de la calidad	12	0	5,85%	0,00%	0,00%
Gestión de los recursos	16	4	7,80%	1,95%	25,00%
Gestión de las comunicaciones	12	2	5,85%	0,98%	16,67%
Área de gestión de riesgos	24	3	11,71%	1,46%	12,50%

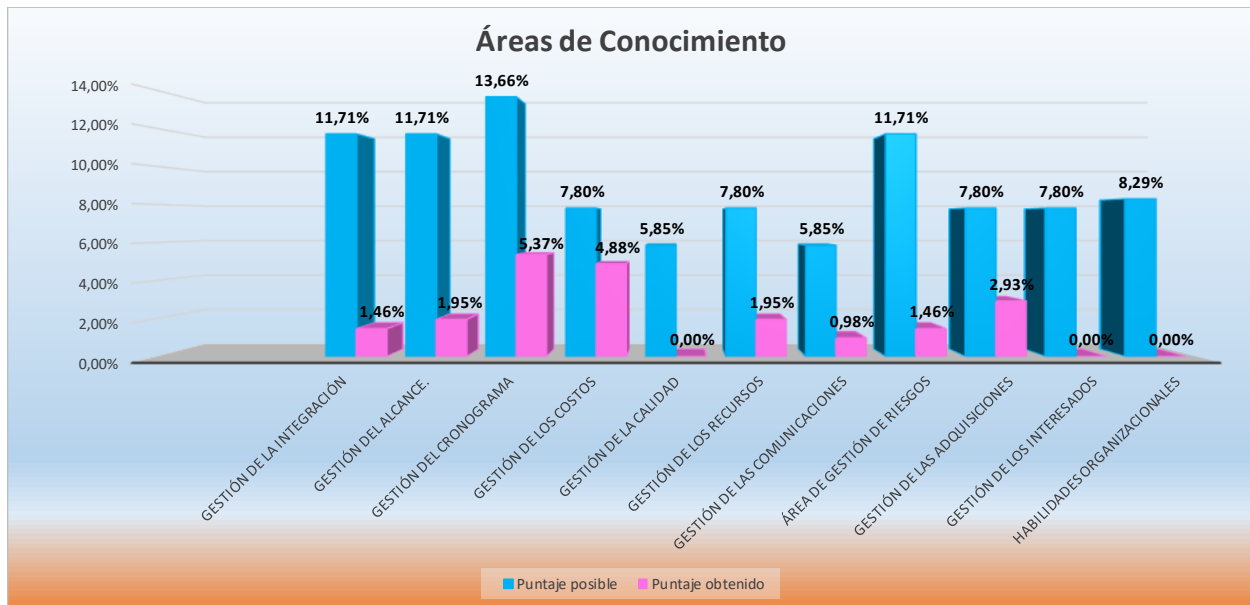
Área de Conocimiento	Número total de preguntas	Número de respuestas	Puntaje posible	Puntaje obtenido	Cumplimiento Estándar PMI®
Gestión de las adquisiciones	16	6	7,80%	2,93%	37,50%
Gestión de los interesados	16	0	7,80%	0,00%	0,00%
Habilidades Organizacionales	17	0	8,29%	0,00%	0,00%
Totales	205	43	100,00%	20,98%	20,98%

Adaptado de Resultado de preguntas y respuestas con puntajes porcentuales que miden el cumplimiento de acuerdo con el estándar del PMI®. Domínguez Arias, J. P. (2022).

Al observar la tabla anterior, se puede notar que el nivel de gestión de proyectos evaluado presenta un porcentaje de cumplimiento inferior al 50% en las distintas áreas de conocimiento. Este resultado revela una clara necesidad de intervenir en los procesos de la organización, ya que no alcanzan el estándar mínimo establecido.

En la figura 11, se muestran los puntajes posibles en comparación con los puntajes obtenidos mediante la autoevaluación SAM aplicada a las áreas de conocimiento del PMI®.

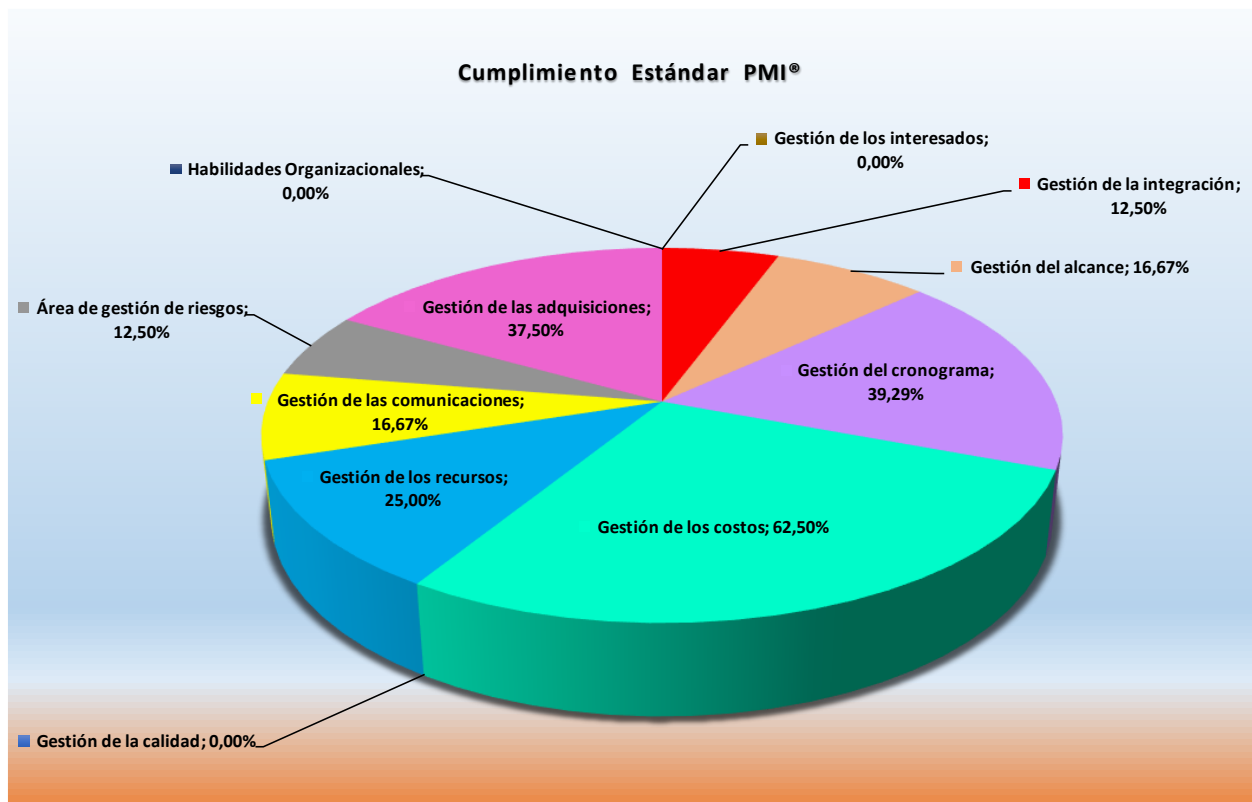
Figura 11. Resultados la Autoevaluación SAM de OPM3 aplicado a las áreas de conocimiento. Puntajes posibles vs Puntajes obtenidos.



Adaptado de puntajes posibles y puntajes obtenidos de las áreas de conocimiento del PMI®. Domínguez Arias, J. P. (2022).

En la figura 12, se muestra el porcentaje de cumplimiento actual de la Corporación Autónoma Regional para la Defensa de la Meseta de Bucaramanga-CDMB en cada área de conocimiento evaluada según las buenas prácticas del PMI®.

Figura 12. Cumplimiento actual de la CDMB en cada área de conocimiento del PMI®.



4.2. Análisis del estado actual de la CDMB

Al aplicar la Autoevaluación SAM a las áreas de conocimiento se pudo determinar en qué grado de nivel de madurez se encuentra la CDMB, concluyendo que quién tiene el nivel intermedio alto es la gestión de costos, como se puede observar en la tabla 10, considerando que tiene un

porcentaje de cumplimiento de 62,50%. Asimismo, las áreas de gestión del cronograma y de adquisiciones obtuvieron un porcentaje del 39,29% y 37,50 posicionándose en el en el nivel de madurez bajo. Seguidamente el área de gestión de los recursos se ubica en el nivel bajo con 25% de cumplimiento, por otro lado, las áreas de gestión de alcance 16,67%, gestión de las comunicaciones 16,67%, gestión de la integración 12,50% y gestión de riesgos 12,50%; se sitúan en un nivel de madurez muy bajo debido a que sus porcentajes de cumplimiento oscilando entre el 0% y el 20%, así mismo se encuentran en el nivel muy bajo las áreas de gestión de la calidad, gestión de los interesados y habilidades organizacionales que tiene un 0,00%, mostrando la falta de madurez.

Esto resultados de la autoevaluación demuestran una variabilidad en el grado de madurez de las áreas de conocimiento evaluadas. Mientras algunas áreas muestran niveles altos e intermedios de madurez, otras áreas requieren una atención especial para mejorar y fortalecer sus prácticas. Estos hallazgos proporcionan una guía clara para enfocar los esfuerzos de mejora en las áreas con menor madurez, con el objetivo de elevar el nivel general de madurez en la gestión de proyectos de la organización.

Para el análisis de los resultados en la autoevaluación, se tiene en cuenta el grado de madurez organizacional establecido en la Tabla 09, el cual se determina en función del porcentaje total obtenido.

Tabla 9. *Estado de madurez de la CDMB*

Intervalo porcentual	Estado de madurez
0% - 20%	Muy Bajo
21% - 40%	Bajo
41% - 60%	Intermedio Bajo

Intervalo porcentual	Estado de madurez
61% - 80%	Intermedio Alto
81% - 100%	Alto

Adaptado de los “indicadores de grado de madurez”. Domínguez Arias, J. P. (2022).

En esta tabla, se presentan los intervalos porcentuales junto con el estado de madurez organizacional correspondiente, considerando una escala hasta el 100%. Cada rango de valor porcentual se asigna a un grado de madurez específico, que varía desde "Muy Bajo" hasta "Alto". Esta tabla proporciona una referencia para evaluar y clasificar el nivel de madurez en la implementación de prácticas de gestión de proyectos en la organización.

5. Discusión

En esta sección, se realiza un análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la tesis de grado y la gestión implementada para su consecución. Se examinaron los hallazgos identificados y se resaltó su importancia, respaldada por las conclusiones obtenidas.

Durante el análisis en las diferentes subdirecciones y oficinas, se observó, a través de la autoevaluación SAM, que la corporación presentaba niveles de madurez muy bajos en diversas áreas de conocimiento, incluso algunas de ellas obtuvieron un porcentaje de cumplimiento de 0,00%.

Por lo tanto, resulta fundamental desarrollar un plan de mejoramiento que fortalezca las áreas con rendimientos deficientes. Con base en los resultados del diagnóstico OPM3® y los porcentajes de cumplimiento obtenidos, se propone el diseño de un plan de mejora para elevar los niveles de madurez de las áreas clasificadas como intermedio bajo, bajo y muy bajo.

Se puede concluir que este plan de mejora, basado en el diagnóstico OPM3®, tiene como objetivo fortalecer las áreas de gestión con bajo nivel de madurez y mejorar el desempeño institucional en el componente misional. Al implementar el plan y aprovechar el aprendizaje del OPM3®, se busca lograr una mayor eficacia, eficiencia y sostenibilidad en las operaciones de la organización.

A continuación, se presenta un cronograma dividido en trimestres para su implementación a lo largo de un año.

Figura 13. Cronograma plan de mejoramiento para la CDMB

Actividades	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
1. Priorización de áreas de mejora.				
Analizar los resultados del diagnóstico OPM3@ y prioriza las áreas de gestión con un nivel de madurez bajo o muy bajo.				
2. Establecimiento de objetivos de mejora.				
2.1. Definir objetivos específicos para cada área de gestión seleccionada, centrándose en incrementar el índice de evaluación del desempeño institucional en el componente misional de la CDMB.				
3. Desarrollo del plan de acción.				
3.1. Identifica las acciones necesarias para mejorar cada área de gestión y establece plazos realistas para su implementación.				
3.2. Asignar responsabilidades a los miembros del equipo encargados de cada subdirección y oficinas.				
4. Implementación del plan de acción.				
4.1. Ejecuta las acciones identificadas en el plan de mejora para cada área de gestión, dando prioridad a las que tienen un nivel de madurez más bajo.				
4.2. Realiza un seguimiento regular del progreso y ajusta el plan según sea necesario.				
5. Capacitación y desarrollo de habilidades.				
5.1. Proporcionar capacitaciones y desarrollo de habilidades específicas para cada área de gestión, con el fin de fortalecer el conocimiento y las competencias necesarias.				
6. Monitoreo y evaluación de los avances.				
6.1. Realizar un seguimiento detallado del progreso en cada área de gestión y comparar los resultados con los objetivos establecidos.				
6.2. Identificar los problemas y las brechas que aún existen que requieren atención.				
7. Ajustes y mejoras adicionales.				
7.1. Realizar ajustes en el plan de mejora en base a los resultados y el análisis de los trimestres anteriores.				
7.2. Implementar mejoras adicionales para abordar las áreas de gestión que aún carecen de madurez.				
8. Evaluación y documentación final				
8.1. Evaluar el grado de mejora en cada área de gestión y comparar con los resultados iniciales.				
8.2. Registrar las lecciones aprendidas durante el proceso de mejora para uso posterior.				
9. Preparación para la implementación continua.				
9.1. Definir roles y responsabilidades claras para garantizar la sostenibilidad de los avances logrados.				
9.2. Establecer un plan para mantener y seguir mejorando las áreas de gestión en el futuro.				
9.3. Programar revisiones regulares del plan de mejora para evaluar su efectividad, realizar ajustes según sea necesario y abordar cualquier nueva área de mejora identificada.				
9.4. Registrar las lecciones aprendidas durante el proceso de mejora para uso posterior.				

6. Recomendaciones

Continuar con el establecimiento de planes de mejoramiento al IEDI. Con el fin de mantener una calificación con nivel sobresaliente, buscando un referente institucional en temas ambientales a nivel nacional.

Igualmente fortalecer la identificación de debilidades y fortalezas al interior de los procesos con el propósito de identificar acciones preventivas y correctivas al interior de los procesos institucionales de la CDMB.

Adoptar por parte de la CDMB el modelo de propuesto de madurez organizacional en gestión de proyectos, ya que ello le permitirá obtener un análisis asertivo y completo de las acciones que afectan el IEDI, permitiéndole trazar un plan de mejora que permita generar valor agregado y proyectos exitosos.

Implementar en la Corporación las mejores prácticas del OPM3®, permitirá establecer una sólida estructura para realizar seguimiento eficaz a los proyectos, así como para efectuar una evaluación continua que permita obtener un IEDI del nivel sobresaliendo del 80%, o más.

Utilizar la plataforma de la "ventanilla vital" para optimizar y agilizar el proceso de seguimiento de trámites, con el fin de mejorar los indicadores de desempeño del IEDI.

Para avanzar en la ejecución efectiva de este plan de mejoramiento, se recomienda presentarlo a las Directivas de la Corporación. Esto permitirá que las autoridades de la CDMB evalúen y analicen detalladamente las propuestas, comprendan su impacto potencial en el fortalecimiento institucional y tomen una decisión informada sobre su implementación.

7. Conclusiones

Con la elaboración de planes de mejoramiento a los resultados del índice de evaluación del desempeño institucional IEDI., la CDMB genera acciones para fortalecer la prestación de los trámites y servicios que puedan satisfacer las necesidades de las partes interesadas que lo requieran.

El Uso de Planes de mejoramiento, fortalece la cultura institucional del mejoramiento continuo en todos los procesos que tiene la CDMB, permitiendo identificar situaciones no conformes y la toma de decisiones que ayuden a mejorar la capacidad técnica, operativa, administrativa y financiera.

El establecimiento de planes de mejoramiento conlleva a mejorar el índice de evaluación del desempeño institucional IEDI, ubicando a la CDMB en niveles sobresaliente con otras corporaciones, por consiguiente, mejora su imagen institucional a nivel nacional.

La aplicación de los lineamientos del OPM3® mejora la capacidad de los índices de desempeño institucional IEDI, que conlleven alcanzar un nivel sobresaliente del 80% o más, lo que se refleja en el cumplimiento de objetivos, plazos, mejora de procesos organizacionales y presupuestos.

Referencias

- Arias Ocampo, Guerrero Galvis (2022). *Diseño de la estructura organizacional de la empresa “Naturalmente” con los lineamientos del Project Management Institute (PMI)*. [Tesis de maestría, Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/47796>
- Castro Varela (2020). *Propuesta de mejoramiento al nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR Sport and Fitness*. [Tesis de maestría, Magister en Gerencia de Proyectos]. Universidad EAN. [++https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10511/CastroFrancisco2021.pdf?sequence=4](https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10511/CastroFrancisco2021.pdf?sequence=4)
- Cotes Mengual, Guerrero Villacorte (2022). *Implementación de las Buenas Prácticas del PMBOK®, con Énfasis en la Gestión de Costos, en el Diseño del plan de Dirección del Proyecto tipo Hospitalario Renacer II, Ejecutado por la Empresa JC Arquitectura y Construcción S.A.S.* [Tesis de maestría, Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/48352>
- Castellanos Aguado, T., Delgado Mora, J.A y Gallego Ballesteros, J.C. (2014). *Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos*. [Trabajo de grado, Especialización en Gestión Integral de Proyectos]. Universidad de San Buenaventura Cali. Repositorio Biblioteca digital Universidad de San Buenaventura Cali. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/bca07d52-8753-4080-af72-392733586cc7/content>

- CDMB. (2021). Misión y visión. Recuperado de <http://www.cdm.gov.co/cdm/informacion-institucional/mision-y-vision>
- CDMB. (2022). Estructura Organizacional. Recuperado de <http://www.cdm.gov.co/cdm/informacion-institucional/estructura>
- Domínguez Arias, J. P. (2022). *Propuesta para la implementación de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC Oriente*. [Tesis de maestría, Maestría en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos]. Universidad Industrial de Santander. <https://noesis.uis.edu.co/items/ab4acbc0-8369-41b6-ba9b-d8113e52f35e>
- Escalante Garzón, Silva Leal (2022). *Diagnóstico de madurez en gestión de proyectos de la empresa FAISMON S.A.S en la unidad de negocio mantenimiento industrial mediante el Modelo OPM3® de PMI®*. [Tesis de maestría, Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/44726/2022EscalanteJorge.pdf?sequence=6>
- Fuentes Torres, Castellanos Diaz (2021). *Propuesta de Dirección de Gestión de Proyectos (PMO©) en la empresa Infraestructura y Vivienda S.A.S*. [Tesis de maestría, Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/34987>
- Jaime Cárdenas, D.A, y Prada Villalobos, S.A. (2018). *Análisis de pertinencia de los modelos de madurez PMMM, PM2, P3M3, OPM3, y PM solution en gestión de proyectos para una constructora edificadora*. [Trabajo de grado, Ingeniería Civil]. Universidad Piloto de

- Colombia. Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia.
<http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8774>
- Hernández Hernández, V. C., & Parra Castillo, S. L. Plan de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos bajo lineamientos del Project Management Institute (PMI) en la empresa Consultoría y Medio Ambiente SA. [Tesis de maestría, Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/44496>
- Lázaro, D., Laverde, J y Guachea, K. (2013). *Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones. Aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá*. [Tesis de grado, Especialización de Gerencia de Proyectos]. Universidad Escuela de Administración de Negocios. Repositorio Biblioteca digital Universidad EAN
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/5917/LazaroDavid2013.pdf?sequence=2>
- Mahecha Antolínez (2021). *Propuesta para la normalización del alcance a través de una -PMO- para proyectos en la empresa Ingenia Soluciones S.A.S*. [Tesis de maestría, Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional.
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/38330?show=full>
- Martínez Lozano, J. (2015). *Modelo de Madurez en el Dominio de los Proyectos Aplicado a Organizaciones de Gestión de Proyectos en Medellín*. [Tesis de maestría, Maestría en Ingeniería]. Universidad EAFIT. Repositorio Institucional EAFIT.
https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/7291/Jeferson_MartinezLozano_2015_Principal.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Medina Rojas, L. (2015). *Diseño del Modelo Aplicación del Estándar OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) Para La Empresa Liroyaz Ltda de la Ciudadela Industrial de Duitama*. [Trabajo de grado, Ingeniería Industrial]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD. Repositorio Institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/5355>.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2022, 28 de julio). Índice de Evaluación del Desempeño Institucional-IEDI. <https://www.minambiente.gov.co/ordenamiento-ambiental-territorial-y-sistema-nacional-ambiental-sina/indice-de-evaluacion-del-desempeno-institucional-iedi/>

Orjuela Díaz, J. A. (2021). *Análisis de madurez en gestión de proyectos y su desempeño en el sector público, en relación con los elementos de la triple restricción según lineamientos Project Management Institute (PMI®), caso Gobernación de Boyacá periodo 2015–2018* (Doctoral dissertation, Universidad de Boyacá). <https://repositorio.uniboyaca.edu.co/handle/uniboyaca/537>



Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®). (2013). Third Edition. Project Management Institute. <https://pmi.bookstore.ipgbook.com/organizational-project-management-maturity-model--opm3---knowledge-foundation-products-9781628250305.php>



Peralta, E. (2017). *Evaluación de madurez de gestión de proyectos en base a la metodología OPM3 del PMI para empresa del sector hidroeléctrico*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/6648>



- Pocohuanca Chino, E. (2021). *Evaluación del grado de madurez de capacidades de gestión de proyectos aplicando el modelo OPM3 del PMI en una universidad privada en la ciudad de Lima-2020*. [Trabajo de grado, Maestría en Project Management]. Universidad Tecnológica del Perú. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/4473>
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). Project Management Institute. <https://www.we-educacion.com/pmbok>
- Quintero Montenegro, A.M. (2018). *Libro de gerencia del trabajo de grado: particularización de un modelo de medición del grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos para empresas de transmisión de energía eléctrica en Colombia*. [Tesis de maestría, Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos]. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Repositorio digital Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/832>
- Suarez Monsalve, J. M. (2020). *Desempeño Institucional de las Corporaciones Autónomas Regionales (CAR) de Antioquia bajo la percepción de los servidores públicos*. [Modalidad Monografía, Especialización en Gestión Pública]. CEAD Medellín. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Escuela de Ciencias Jurídicas y Políticas Repositorio Institucional. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/39073>
- Taborda Betancur (2022). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Igen Energética S.A.S*. [Tesis de maestría, Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos]. Universidad Santo Tomás. Repositorio Institucional. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/47803>


Apéndices

Apéndice A. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de la Integración del Proyecto.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO						
PREGUNTAS 	1. ¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto"?	5. ¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto"?	9. ¿Su organización estandariza el proceso de "Dirigir y administrar el trabajo del proyecto"?	13. ¿Su organización estandariza el proceso de "Monitoreo y Control del Trabajo del Proyecto"?	17. ¿Su organización estandariza el proceso de "Realizar el Control Integrado de Cambios del proyecto"?	21. ¿Su organización estandariza el "Cierre proceso de proyecto o fase"?
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Estandariza	0	0	0	0	0	1
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	1	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	0	1	0	1
	0	0	0	0	0	0
	0	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
0	0	1	1	1	1	
0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	
Total	Sí	4	5	6	7	7
	No	21	20	19	18	18
Porcentaje	Sí	16%	20%	24%	28%	28%
	No	84%	80%	76%	72%	72%



GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO						
PREGUNTAS 	2. ¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo del Acta Constitutiva del Proyecto"?	6. ¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto"?	10. ¿Su organización mide el proceso de "dirección y gestión del trabajo del proyecto"?	14. ¿Su organización mide el proceso de "Monitoreo y control del trabajo del proyecto"?	18. ¿Su organización mide el proceso "Realizar el control integrado de cambios"?	22. ¿Su organización mide el proceso de "Cierre proceso de proyecto o fase"?
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Mide	0	0	0	0	0	1
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	1	0	1	1
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	1	0	1	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	1	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	1	1	1	1
0	1	1	1	1	1	
0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	
Total	Sí	4	9	9	7	8
	No	21	16	16	18	17
Porcentaje	Sí	16%	36%	36%	28%	32%
	No	84%	64%	64%	72%	68%



GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO							
PREGUNTAS 	3. ¿Su organización controla el proceso de "Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto"?	7. ¿Su organización controla el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto"?	11. ¿Su organización controla el proceso de "dirección y gestión del trabajo del proyecto"?	15. ¿Su organización controla el proceso de "Monitoreo y control del trabajo del proyecto"?	19. ¿Su organización controla el proceso "Realizar el control integrado de cambios"?	23. ¿Su organización controla el proceso de "Cierre de proyecto o fase"?	
							PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Controla	0	0	0	0	0	1	
	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	1	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	1	1	
	0	0	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	1	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	1	1	1	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	1	1	1	1	1	
	1	1	1	1	1	1	
	0	1	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0		
0	0	0	0	0	0		
Total	Sí	3	8	7	7	6	8
	No	22	17	18	18	19	17
Porcentaje	Sí	0,12	0,32	0,28	0,28	0,24	0,32
	No	0,88	0,68	0,72	0,72	0,76	0,68

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO						
PREGUNTAS 	4. ¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto"?	8. ¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollo del Plan de Gestión del Proyecto"?	12. ¿Su organización mejora el proceso de "dirección y gestión del trabajo del proyecto"?	16. ¿Su organización mejora el proceso de "Monitoreo y control del trabajo del proyecto"?	20. ¿Su organización mejora el proceso de "Realizar el control integrado de cambios"?	24. ¿Su organización mejora el proceso de "Cierre de proyecto o fase"?
Mejora	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	0	0	0	1
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	1	0
	0	0	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1
0	1	1	1	0	1	
0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	
Total	Sí	4	7	7	6	9
	No	21	18	18	19	16
Porcentaje	Sí	16%	28%	28%	24%	36%
	No	84%	72%	72%	76%	64%

Apéndice B. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión del Alcance del Proyecto.

		GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO					
PREGUNTAS →	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA ↓	25. ¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la gestión del Alcance del proyecto"?	29. ¿Su organización estandariza el proceso de "Recopilar requerimientos del proyecto"?	33. ¿Su organización estandariza el proceso de "Definir el Alcance del proyecto"?	37. ¿Su organización estandariza el proceso "Crear WBS del proyecto"?	41. ¿Su organización estandariza el proceso de "Validar el Alcance del proyecto"?	45. ¿Su organización estandariza el proceso de "Controlar el Alcance del proyecto"?
				0	1	0	0
		1	1	1	0	1	1
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	1	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		1	1	1	1	1	1
		0	1	1	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	1	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		0	1	0	0	0	0
		1	1	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
		1	1	1	0	1	1
		1	1	1	1	1	1
		1	0	1	0	1	1
		0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0
Total	Si	6	9	7	2	5	5
	No	19	16	18	23	20	20
Porcentaje	Si	24%	36%	28%	8%	20%	20%
	No	76%	64%	72%	92%	80%	80%

GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO							
PREGUNTAS 	26. ¿Su organización mide el proceso de "Planificar la gestión del Alcance del proyecto"?	30 ¿Su organización mide el proceso de "Recopilar requerimientos del proyecto"?	34. ¿Mide su organización el proceso de "Definir el Alcance del proyecto"?	38. ¿Su organización mide el proceso "Crear WBS del proyecto"?	42. ¿Su organización mide el proceso de "Validar el Alcance del proyecto"?	46. ¿Su organización mide el proceso de "Controlar Validar el Alcance del proyecto"?	
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 							
Mide	0	1	0	0	1	0	
	1	1	1	0	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	0	1	0	
	0	0	0	0	1	0	
	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	1	0	
	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	1	0	0	0	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	0	1	0	1	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	0	1	1	
1	1	1	1	1	1		
1	1	1	0	1	1		
0	0	0	0	0	0		
0	0	0	0	0	0		
Total	Si	10	8	8	3	12	7
	No	15	17	17	22	13	18
Porcentaje	Si	40%	32%	32%	12%	48%	28%
	No	60%	68%	68%	88%	52%	72%



		GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 	27. ¿Su organización controla el proceso de "Planificar la gestión del Alcance del proyecto"?	31. ¿Su organización controla el proceso de "Recopilar requerimientos del proyecto"?	35. ¿Su organización controla el proceso de "Definir el Alcance del proyecto"?	39. ¿Su organización controla el proceso "Crear WBS del proyecto"?	43. ¿Su organización controla el proceso de "Validar el Alcance del proyecto"?	47. ¿Su organización controla el proceso de "Controlar el Alcance del proyecto"?
		Controla		0	1	0	0
	1		1	1	0	1	1
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	1		1	1	1	1	1
	0		0	0	0	0	0
	1		0	1	0	1	1
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	0		1	0	0	0	0
	0		0	0	0	0	0
	1		1	1	0	1	1
	1		1	1	1	1	1
	1	1	1	0	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
Total	Sí	6	7	6	2	6	6
	No	19	18	19	23	19	19
Porcentaje	Sí	24%	28%	24%	8%	24%	24%
	No	76%	72%	76%	92%	76%	76%



GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO							
PREGUNTAS →	28. ¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión del Alcance del proyecto"?	32. ¿Su organización mejora el proceso de "Recopilar requerimientos del proyecto"?	36. ¿Su organización mejora el proceso de "Definir el Alcance del proyecto"?	40. ¿Su organización mejora el proceso "Crear WBS del proyecto"?	44. ¿Su organización mejora el proceso de "Validar el Alcance del proyecto"?	48. ¿Su organización mejora el proceso de "Controlar el Alcance del proyecto"?	
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA ↓							
Mejora	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	0	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	1	1	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	1	0	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	0	1	1	
	1	1	1	1	1	1	
1	0	1	0	1	1		
0	0	0	0	0	0		
0	0	0	0	0	0		
Total	Si	6	6	7	2	6	6
	No	19	19	18	23	19	19
Porcentaje	Si	24%	24%	28%	8%	24%	24%
	No	76%	76%	72%	92%	76%	76%

Apéndice C. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión del Cronograma del Proyecto.



GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO							
PREGUNTAS →	49. ¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la Gestión del Cronograma del proyecto"?	53. ¿Su organización estandariza el proceso de "Definir Actividades del proyecto"?	57. ¿Su organización estandariza el proceso de "Secuencia de actividades del proyecto"?	61. ¿Su organización estandariza el proceso de "Estimación de Recursos de las Actividades del proyecto"?	65. ¿Su organización estandariza la "Estimación de duración de las Actividades del proyecto"?	69. ¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollar el Cronograma del proyecto"?	73. ¿Su organización estandariza el proceso de "Controlar el Cronograma del proyecto"?
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA ↓						
Estandariza	0	0	0	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0	0
	0	1	0	1	0	0	0
	0	1	0	1	0	0	0
	0	0	0	1	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	1	1	0
	1	1	1	1	1	1	1
	1	0	0	0	0	1	1
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	1	0	0	1	1	0
	0	1	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	1	0	0	0	0	0
	0	1	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	
1	1	0	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	
Total	Si	7	10	4	9	8	5
	No	18	15	21	16	17	20
Porcentaje	Si	28%	40%	16%	36%	32%	20%
	No	72%	60%	84%	64%	68%	80%



GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO								
PREGUNTAS →	50. ¿Su organización mide el proceso de "Planificar la Gestión del Cronograma del proyecto"?	54. ¿Su organización mide el proceso "Definir Actividades del proyecto"?	58. ¿Mide su organización el proceso de "Secuencia de actividades del proyecto"?	62. ¿Su organización mide el proceso de "Estimación de Recursos de las Actividades del proyecto"?	66. ¿Su organización mide el proceso de "Estimación de duración de las Actividades del proyecto"?	70. ¿Mide su organización el proceso de "Desarrollar el Cronograma del proyecto"?	74. ¿Su organización mide el proceso de "Controlar el Cronograma del proyecto"?	
								PROCESO DE ETAPA DE MEJORA ↓
Mide	0	0	1	1	1	1	1	
	1	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	0	
	1	1	0	1	1	1	0	
	0	0	0	1	1	0	1	
	1	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	1	1	0	0	
	1	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	1	1	0	0	
	1	1	0	0	0	0	1	
	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	
	1	1	0	0	0	1	0	
	0	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	1	1	1	0	
	1	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0		
Total	Sí	10	9	6	11	12	8	8
	No	15	16	19	14	13	17	17
Porcentaje	Sí	40%	36%	24%	44%	48%	32%	32%
	No	60%	64%	76%	56%	52%	68%	68%



GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO							
PREGUNTAS 	51. ¿Su organización controla el proceso de "Planificar la Gestión del Cronograma del proyecto"?	55. ¿Su organización controla el proceso de "Definir Actividades del proyecto"?	59. ¿Su organización controla el proceso de "Secuencia de actividades del proyecto"?	63. ¿Su organización controla el proceso de "Estimación de Recursos de las Actividades del proyecto"?	67. ¿Su organización controla el proceso de "Estimación de duración de las Actividades del proyecto"?	71. ¿Controla su organización el proceso de "Desarrollar el Cronograma del proyecto"?	75. ¿Controla su organización el proceso de "Cronograma del proyecto"?
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 							
Controla	0	0	1	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	0	1	0	0	0
	1	0	0	1	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	1	0	1	0
	1	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	1	1	0	0
	1	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	0
	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	
Total	Si	8	7	6	10	7	5
	No	17	18	19	15	18	20
Porcentaje	Si	32%	28%	24%	40%	28%	20%
	No	68%	72%	76%	60%	72%	80%



GESTIÓN DEL CRONOGRAMA DEL PROYECTO							
PREGUNTAS 	52. ¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la Gestión del Cronograma del proyecto"?	56. ¿Su organización mejora el proceso de "Definir Actividades del proyecto"?	60. ¿Su organización mejora el proceso de "Secuencia de actividades del proyecto"?	64. ¿Su organización mejora el proceso de "Estimación de Recursos de las Actividades del proyecto"?	68. ¿Su organización mejora el proceso de "Estimación de duración de las Actividades del proyecto"?	72. ¿Mejora su organización el proceso de "Desarrollar el Cronograma del proyecto"?	76. ¿Mejora su organización el proceso de "Controlar el Cronograma del proyecto"?
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 							
Mejora	0	0	0	1	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	0	1	0	0	0
	1	0	0	1	1	1	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	1	1	1	0
	1	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	1	0
	1	0	1	0	0	1	1
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1
1	1	0	1	1	1	0	
0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	
Total	Sí	10	6	5	8	7	6
	No	15	19	20	17	18	19
Porcentaje	Sí	40%	24%	20%	32%	28%	24%
	No	60%	76%	80%	68%	72%	76%

Apéndice D. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de los Costos del Proyecto.



GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	77. ¿Su organización estandariza el proceso de “Planificar la Gestión de Costos del proyecto”?	81. ¿Su organización estandariza el proceso de “Estimación de Costos del proyecto”?	85. Su organización estandariza el proceso de “Determinar el presupuesto del proyecto”?	89. ¿Su organización estandariza el proceso de “Control de Costos del proyecto”?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Estandariza	1	1	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	1	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	1	0	1	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	1	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	0	1	
1	1	1	1		
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	11	7	11	7
	No	14	18	14	18
Porcentaje	Sí	44%	28%	44%	28%
	No	56%	72%	56%	72%



GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	78. ¿Su organización mide el proceso de “Planificar la Gestión de Costos del proyecto”?	82. ¿Su organización mide el proceso de “Estimación de Costos del proyecto”?	86. ¿Su organización mide el proceso de “Determinar el presupuesto del proyecto”?	90. ¿Su organización mide el proceso de “Control de Costos del proyecto”?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Mide	1	1	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	0	1	0	
	1	0	1	0	
	1	1	1	1	
	1	1	1	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	1	1	1	1	
	0	1	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	1	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
1	0	0	1		
1	1	1	1		
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	6	4	6	2
	No	19	21	19	23
Porcentaje	Sí	24%	16%	24%	8%
	No	76%	84%	76%	92%



GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	79. ¿Su organización controla el proceso de “Planificar la Gestión de Costos del proyecto”?	83. ¿Su organización controla el proceso de “Estimación de Costos del proyecto”?	87. ¿Controla su organización el “Determinar el presupuesto del proyecto”?	91. ¿Su organización controla el proceso de “ Control de Costos del proyecto”?	
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Controla	1	1	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
	0	0	1	0	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	1	1	1	1	
	0	0	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	1	0	
	1	0	0	1	
	1	1	1	1	
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	12	9	12	9
	No	13	16	13	16
Porcentaje	Sí	48%	36%	48%	36%
	No	52%	64%	52%	64%

GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	80. ¿Su organización mejora el proceso de “Planificar la Gestión de Costos del proyecto”?	84. ¿Su organización mejora el proceso de “Estimación de Costos del proyecto”?	88. ¿Su organización mejora el proceso de “Determinar el presupuesto del proyecto”?	92. ¿Su organización mejora el proceso de “Control de Costos del proyecto”?	
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Mejora	0	0	1	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	1	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	1	1	1	1	
	0	0	1	0	
	1	0	1	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	0	0	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
1	1	1	1		
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	9	6	10	7
	No	16	19	15	18
Porcentaje	Sí	36%	24%	40%	28%
	No	64%	76%	60%	72%



Apéndice E. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondientes al área de Gestión de la Calidad del Proyecto.



GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO				
PREGUNTAS 	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 	93. ¿Su organización estandariza el proceso de “Planificar la Gestión de la Calidad del proyecto”?	97. ¿Su organización estandariza el proceso de “Realizar aseguramiento de la calidad del proyecto”?	101. ¿Su organización estandariza el proceso de “Control de Calidad”?
		Estandariza		0
	1		1	1
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	1
	0		0	0
	1		1	1
	0		0	0
	1		0	1
	1		1	1
	0		0	1
	0		0	1
	0		0	0
	0		0	0
	1		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	1
	1	1	1	
	1	1	1	
	0	0	0	
	0	0	0	
Total	Sí	7	5	10
	No	18	20	15
Porcentaje	Sí	28%	20%	40%
	No	72%	80%	60%


GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO				
PREGUNTAS 	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 	95. ¿Su organización controla el proceso de "Planificar la Calidad del proyecto"?	99. ¿Su organización controla el proceso de "Realizar el aseguramiento de la calidad"?	103. ¿Su organización controla el proceso de "Control de Calidad"?
		Controla		0
	1		1	1
	0		0	0
	1		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	1		0	0
	1		1	1
	0		0	1
	1		1	1
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	0
	0		0	1
	1		1	1
	1		1	1
	0	0	0	
	0	0	0	
Total	Sí	8	5	7
	No	17	20	18
Porcentaje	Sí	32%	20%	28%
	No	68%	80%	72%



GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO				
PREGUNTAS 	96. ¿Su organización mejora el proceso de “Planificar la Gestión de la Calidad del proyecto”?	100. ¿Mejora su organización el proceso de “Realizar aseguramiento de la calidad del proyecto”?	104. ¿Su organización mejora el proceso de “Control de Calidad”?	
				PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Mejora	0	0	0	
	1	1	1	
	0	0	0	
	0	0	0	
	1	1	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	1	0	1	
	1	1	1	
	0	0	1	
	1	1	1	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	0	0	0	
	1	1	1	
	1	1	1	
0	0	0		
0	0	0		
Total	Sí	8	6	7
	No	17	19	18
Porcentaje	Sí	32%	24%	28%
	No	68%	76%	72%

Apéndice F. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de los Recursos del Proyecto.



GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	105. ¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la Gestión de Recursos Humanos del proyecto"?	109. ¿Su organización estandariza el "Adquirir el equipo de proyecto"?	113. ¿Su organización estandariza el proceso de "Desarrollo del equipo del proyecto"?	117. ¿Su organización estandariza el proceso de "Gestionar el equipo del proyecto"?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Estandariza	0	1	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	1	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	1	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
	1	1	1	1	
1	1	1	0		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	7	7	7	5
	No	18	18	18	20
Porcentaje	Sí	28%	28%	28%	20%
	No	72%	72%	72%	80%



GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	106. ¿Su organización mide el proceso de "Planificar la Gestión de Recursos Humanos del proyecto"?	110. ¿Su organización mide el proceso de "Adquirir el equipo de proyecto"?	114. ¿Su organización mide el proceso de "Desarrollo del equipo del proyecto"?	118. ¿Su organización mide el proceso de "Gestionar el equipo del proyecto"?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Mide	0	1	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	1	1	0	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
	0	0	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
1	1	1	1		
1	1	1	0		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	7	7	6	4
	No	18	18	19	21
Porcentaje	Sí	28%	28%	24%	16%
	No	72%	72%	76%	84%



GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	107. ¿Su organización controla el proceso de "Planificar la Gestión de Recursos Humanos del proyecto"?	111. ¿Su organización controla el proceso de "Adquirir el equipo de proyecto"?	115. ¿Su organización controla el proceso de "Desarrollo del equipo del proyecto"?	119. ¿Su organización controla el proceso de "Gestionar el equipo del proyecto"?	
Controla	1	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	1	0	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	1	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
	1	1	1	1	
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	7	5	5	4
	No	18	20	20	21
Porcentaje	Sí	28%	20%	20%	16%
	No	72%	80%	80%	84%

GESTIÓN DE LOS RECURSOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	108. ¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la Gestión de Recursos Humanos del proyecto"?	112. ¿Su organización mejora el proceso de "Adquirir el equipo de proyecto"?	116. ¿Su organización mejora el proceso de "Desarrollo del equipo del proyecto"?	120. ¿Su organización mejora el proceso de "Gestionar el equipo del proyecto"?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Mejora	1	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	1	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
1	1	1	1		
1	1	1	0		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	6	5	6	3
	No	19	20	19	22
Porcentaje	Sí	24%	20%	24%	12%
	No	76%	80%	76%	88%



Apéndice G. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.



GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 		121. ¿Su organización estandariza el proceso “Planificar la Gestión de las Comunicaciones del proyecto”?	125. ¿Su organización estandariza el proceso de “Gestionar las Comunicaciones del proyecto”?	129. ¿Su organización estandariza el proceso de “Controlar las Comunicaciones del proyecto”?	
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Estandariza		0	0	0	
		1	1	1	
		0	0	0	
		0	0	0	
		1	0	0	
		0	0	0	
		1	1	1	
		0	0	0	
		0	0	0	
		1	1	1	
		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
		1	1	1	
		0	0	1	
	0	0	0		
	0	0	0		
Total	Sí	5	4	5	
	No	20	21	20	
Porcentaje	Sí	20%	16%	20%	
	No	80%	84%	80%	



GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	123. ¿Su organización controla el proceso “Planificar la Gestión de las Comunicaciones del proyecto”?	127. ¿Su organización controla el proceso de “Gestionar las Comunicaciones del proyecto”?	131. ¿Controla su organización el ¿Proceso de comunicaciones del proyecto?	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 	
				Controla	
	0	0	0		
	1	1	1		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	1	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	1		
	1	1	1		
	0	0	0		
	1	1	1		
	0	1	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	1	1	1		
	0	0	1		
	0	0	0		
	0	0	0		
Total	Sí	4	6	6	
	No	21	19	19	
Porcentaje	Sí	16%	24%	24%	
	No	84%	76%	76%	



GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO				
PREGUNTAS 		124. ¿Su organización mejora el proceso de “Planificar la Gestión de las Comunicaciones del proyecto”?	128. ¿Su organización mejora el proceso de “Gestionar las Comunicaciones del proyecto”?	132. ¿Su organización mejora el proceso de “Controlar las Comunicaciones del proyecto”?
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 				
Mejora		0	0	0
		1	1	1
		0	0	0
		0	0	0
		1	1	1
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		0	1	1
		1	1	1
		0	0	0
		0	1	1
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		0	0	0
		1	1	1
		0	0	1
	0	0	0	
	0	0	0	
Total	Sí	4	6	7
	No	21	19	18
Porcentaje	Sí	16%	24%	28%
	No	84%	76%	72%

Apéndice H. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de Riesgos del Proyecto.



PREGUNTAS 	133. ¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la Gestión de Riesgos del proyecto"?	137. ¿Su organización estandariza el proceso de "Identificación de Riesgos del proyecto"?	141. ¿Su organización estandariza el proceso de "Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos"?	145. ¿Su organización estandariza el proceso de "Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos"?	149. ¿Su organización estandariza el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del proyecto"?	153. ¿Su organización estandariza el proceso de "Controlar los Riesgos del Proyecto"?
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Estandariza	0	0	1	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	0	0	1	1
	0	0	0	0	0	0
	1	0	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	0	0
	0	0	1	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	0	0
	0	1	1	1	1	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	1	1	1	0
	0	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	
Total	Sí 8	Sí 10	Sí 11	Sí 7	Sí 5	Sí 5
	No 17	No 15	No 14	No 18	No 20	No 20
Porcentaje	Sí 32%	Sí 40%	Sí 44%	Sí 28%	Sí 20%	Sí 20%
	No 68%	No 60%	No 56%	No 72%	No 80%	No 80%



ÁREA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO						
PREGUNTAS 	134. ¿Su organización mide el proceso de "Planificar la Gestión de Riesgos del proyecto"?	138. ¿Su organización mide el proceso de "Identificación de Riesgos del proyecto"?	142. ¿Su organización mide el proceso de "Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos"?	146. ¿Su organización mide el proceso "Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos"?	150. ¿Su organización mide el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del proyecto"?	154. ¿Su organización mide el proceso de "Controlar los Riesgos del Proyecto"?
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Mide	1	0	1	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	1
	1	1	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	0	0	1	1
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	0	0	0
	0	1	0	0	0	1
	0	0	0	0	0	0
	0	1	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	1
	0	1	1	1	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	1	1	1	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
1	1	0	0	0	0	
1	1	1	1	1	1	
0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	
Total	Sí	10	13	9	5	8
	No	15	12	16	20	17
Porcentaje	Sí	40%	52%	36%	20%	32%
	No	60%	48%	64%	80%	68%



ÁREA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO						
PREGUNTAS 	135. ¿Su organización controla el proceso de "Planificar la Gestión de Riesgos del proyecto"?	139. ¿Su organización controla el proceso de "Identificación de Riesgos del proyecto"?	143. ¿Su organización controla el proceso de "Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos"?	147. ¿Su organización controla el proceso "Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos"?	151. ¿Su organización controla el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del proyecto"?	155. ¿Su organización controla el proceso de "Controlar los Riesgos del Proyecto"?
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Controla	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0
	1	0	1	0	0	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	0	1
	0	0	1	0	1	1
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	0
	0	1	1	1	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	1	1	1	0	0
	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0
	Total	Sí	7	8	9	5
No		18	17	16	20	20
Porcentaje	Sí	28%	32%	36%	20%	20%
	No	72%	68%	64%	80%	80%



ÁREA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO							
PREGUNTAS 	136. ¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la Gestión de Riesgos del proyecto"?	140. ¿Su organización mejora el proceso de "Identificación de Riesgos del proyecto"?	144. ¿Su organización mejora el proceso de de "Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos"?	148. ¿Su organización mejora el proceso de "Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos"?	152. ¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la Respuesta a los Riesgos del proyecto"?	156. ¿Su organización mejora el proceso de "Controlar los Riesgos del Proyecto"?	
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 						
Mejora	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	0	0	1	0	
	1	1	1	1	1	1	
	1	1	0	0	0	0	
	0	0	0	0	1	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	1	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	0	0	0	0	0	0	
	1	1	0	0	0	0	
	1	1	1	1	1	1	
	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0		
0	0	0	0	0	0		
Total	Sí	7	9	4	4	6	4
	No	18	16	21	21	19	21
Porcentaje	Sí	28%	36%	16%	16%	24%	16%
	No	72%	64%	84%	84%	76%	84%

Apéndice I. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.



GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	157. ¿Su organización estandariza el proceso de “Planificar la Gestión de Adquisiciones”?	161. ¿Su organización tiene un proceso estandarizado para llevar a cabo las Adquisiciones del proyecto?	165. ¿Su organización estandariza el proceso de “Control de Adquisiciones del proyecto”?	169. ¿Su organización estandariza el proceso de “Cerrar las Adquisiciones del proyecto”?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Estandariza	1	1	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	1	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
1	1	1	1		
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	7	8	5	5
	No	18	17	20	20
Porcentaje	Sí	28%	32%	20%	20%
	No	72%	68%	80%	80%



GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	158. ¿Su organización mide el proceso de “Planificar la Gestión de Adquisiciones”	162. ¿Mide su organización el proceso para llevar a cabo las Adquisiciones del proyecto?	166. ¿Su organización mide el proceso de “Control de Adquisiciones del proyecto”?	170. ¿Su organización mide el proceso de “Cerrar las Adquisiciones del proyecto”?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Mide	1	1	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	1	0	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
1	1	1	1		
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	7	8	4	6
	No	18	17	21	19
Porcentaje	Sí	28%	32%	16%	24%
	No	72%	68%	84%	76%



GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	159. ¿Su organización controla el proceso de “Planificar la Gestión de Adquisiciones”	163. ¿Controla su organización el proceso para llevar a cabo las Adquisiciones del proyecto?	167. ¿Controla su organización el proceso de “Control de Adquisiciones del proyecto”?	171. ¿Su organización controla el proceso de “Cerrar las Adquisiciones del proyecto”?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Controla	1	1	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	8	8	5	5
	No	17	17	20	20
Porcentaje	Sí	32%	32%	20%	20%
	No	68%	68%	80%	80%



GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	160. ¿Su organización mejora el proceso de “Planificar la Gestión de Adquisiciones”	164. ¿Su organización mejora el proceso para llevar a cabo las Adquisiciones del proyecto?	168. ¿Su organización mejora el proceso de “Control de Adquisiciones del proyecto”?	172. ¿Su organización mejora el proceso de “Cerrar las Adquisiciones del proyecto”?	
					PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 
Mejora	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	1	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
1	1	1	1		
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	5	7	6	5
	No	20	18	19	20
Porcentaje	Sí	20%	28%	24%	20%
	No	80%	72%	76%	80%

Apéndice J. Resultados de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente al área de Gestión de los Interesados del Proyecto.

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	173. ¿Su organización estandariza el proceso de “Identificación de partes interesadas del proyecto”?	177. ¿Su organización estandariza el proceso de “Planificar la gestión de las partes interesadas del proyecto”?	181. ¿Su organización estandariza el proceso de “Gestionar la participación de las partes interesadas del proyecto”?	185. ¿Su organización estandariza el proceso de “Controlar la participación de las partes interesadas del proyecto”?	
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 				
Estandariza	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	1	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	1	0	
	1	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
1	1	1	1		
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	9	7	6	5
	No	16	18	19	20
Porcentaje	Sí	36%	28%	24%	20%
	No	64%	72%	76%	80%

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO						
PREGUNTAS 			174. ¿Su organización mide el proceso de “Identificación de partes interesadas del proyecto”?	178. ¿Su organización mide el proceso de “Planificar la gestión de las partes interesadas del proyecto”?	182. ¿Su organización mide el proceso de “Gestionar la participación de las partes interesadas del proyecto”?	186. ¿Su organización mide el proceso de “Controlar la participación de las partes interesadas del proyecto”?
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 					
Mide			0	0	0	0
			1	1	1	1
			0	0	0	0
			1	0	1	0
			0	0	0	1
			0	0	1	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			1	0	1	0
			1	1	1	1
			1	1	0	0
			1	1	1	1
			0	0	1	0
			0	1	1	0
			1	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			0	0	0	0
			1	0	0	0
			1	1	1	1
		1	1	1	1	
		0	0	0	0	
		0	0	0	0	
Total	Sí		10	7	10	6
	No		15	18	15	19
Porcentaje	Sí		40%	28%	40%	24%
	No		60%	72%	60%	76%

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO				
PREGUNTAS 	175. ¿Controla su organización el proceso de “Identificación de partes interesadas del proyecto”?	179. ¿Su organización controla el proceso de “Planificar la gestión de las partes interesadas del proyecto”?	183. ¿Su organización controla el proceso de “Gestionar la participación de las partes interesadas del proyecto”?	187. ¿Su organización controla el proceso de “Controlar la participación de las partes interesadas del proyecto”?
PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 				
Controla	0	0	0	0
	1	1	1	1
	0	0	0	0
	1	0	1	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	1	1	1	1
	1	1	0	0
	1	0	1	1
	0	1	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	1	0	0	0
	1	1	1	1
1	1	1	1	
0	0	0	0	
0	0	0	0	
Total	Sí	8	6	6
	No	17	19	19
Porcentaje	Sí	32%	24%	24%
	No	68%	76%	80%

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO					
PREGUNTAS 	176. ¿Su organización mejora el proceso de "Identificación de partes interesadas del proyecto"?	180. ¿Su organización mejora el proceso de "Planificar la gestión de las partes interesadas del proyecto"?	184. ¿Su organización mejora el proceso de "Gestionar la participación de las partes interesadas del proyecto"?	188. ¿Su organización mejora el proceso de "Controlar la participación de las partes interesadas del proyecto"?	
	PROCESO DE ETAPA DE MEJORA 				
Mejora	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	1	0	0	
	1	1	1	1	
	1	1	0	0	
	1	1	1	1	
	1	0	0	0	
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
1	1	1	1		
0	0	0	0		
0	0	0	0		
Total	Sí	7	9	6	6
	No	18	16	19	19
Porcentaje	Sí	28%	36%	24%	24%
	No	72%	64%	76%	76%

Apéndice K. Resultado de la Autoevaluación SAM aplicado a la CDMB correspondiente a las Habilidades Organizacionales del Proyecto.

HABILIDADES ORGANIZACIONALES						
PREGUNTAS		189. ¿Su organización "establece un marco común de gestión de proyectos"?	190. ¿Su organización aborda el "Desarrollo de plantillas de gestión de proyectos"?	191. ¿Su organización "Establece un Marco de Alineación Estratégica"?	192. ¿Su organización "Informa el desempeño estratégico del programa del proyecto"?	193. ¿Su organización "Incluye Metas Estratégicas en los Objetivos del Proyecto"?
Respuestas		0	0	0	0	0
		1	1	1	1	1
		0	0	0	0	0
		0	1	1	0	1
		0	1	1	1	1
		0	0	0	1	1
		1	0	1	0	1
		1	1	0	0	1
		0	1	1	1	1
		1	1	1	1	1
		0	1	1	0	1
		0	0	0	1	0
		1	1	1	0	1
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		1	1	1	0	1
		0	0	0	0	0
		1	1	1	1	1
		1	0	0	0	1
		0	0	0	0	0
	0	1	0	0	1	
Total	Sí	10	13	12	10	17
	No	15	12	13	15	8
Porcentaje	Sí	40%	52%	48%	40%	68%
	No	60%	48%	52%	60%	32%

HABILIDADES ORGANIZACIONALES					
PREGUNTAS	194. ¿Su organización “demuestra competencia en la ejecución de un proyecto”?	195. ¿Su organización “demuestra competencia en el seguimiento y control de un proyecto”?	196. ¿Su organización “demuestra competencia en el cierre de un proyecto”?	197. ¿Su organización “demuestra competencia en eficacia”?	
Respuestas	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	0	1	0	
	1	1	1	1	
	0	1	0	1	
	1	0	1	1	
	1	1	1	1	
	0	1	1	1	
	1	1	1	1	
	1	0	1	1	
	1	1	1	0	
	1	1	1	1	
	1	0	1	1	
	0	0	0	0	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
	1	1	1	1	
	0	0	0	0	
1	1	1	1		
0	1	1	1		
0	0	0	0		
1	1	1	1		
Total	Sí	15	14	17	16
	No	10	11	8	9
Porcentaje	Sí	60%	56%	68%	64%
	No	40%	44%	32%	36%

HABILIDADES ORGANIZACIONALES					
PREGUNTAS		198. ¿Su organización "define indicadores principales clave"?	199. ¿Su organización "Estudia documentos de casos de gestión de proyectos" ?	200. ¿Su organización "fomenta la adhesión al código de ética de gestión de proyectos"?	201. ¿Su organización "establece patrocinadores de proyectos competentes"?
Respuestas		0	0	0	0
		1	1	1	1
		0	0	0	0
		0	1	1	0
		1	1	1	0
		0	1	1	0
		1	0	1	0
		1	1	1	1
		1	1	1	0
		1	1	1	1
		0	1	1	1
		1	1	1	1
		1	1	1	1
		1	1	1	1
		1	1	1	1
		1	1	1	1
		1	1	1	1
		1	1	1	1
		1	1	1	1
		1	1	1	1
Total	Sí	13	13	18	10
	No	12	12	7	15
Porcentaje	Sí	52%	52%	72%	40%
	No	48%	48%	28%	60%

HABILIDADES ORGANIZACIONALES					
PREGUNTAS		202. ¿Su organización "Establece Directrices de Adaptación de Plantillas de Gestión de Proyectos"?	203. ¿Su organización tiene "Estudios de casos de gestión de proyectos incluidos en el programa de inducción"?	204. ¿Se asegura su organización de que "la formación en gestión de proyectos se asigne a la ruta de desarrollo profesional"?	205. ¿Tiene su organización un "Proceso de Orientación de Proyectos Consistente"?
Respuestas		0	0	0	0
		1	1	1	1
		0	0	0	0
		1	1	0	0
		0	0	0	0
		0	0	0	0
		1	0	0	0
		1	0	0	0
		1	1	1	1
		1	0	0	0
		0	0	1	0
		0	0	1	1
		0	0	0	1
		0	0	0	0
		0	0	0	0
		0	0	0	0
		0	0	0	1
		0	0	0	0
		0	1	1	0
		1	1	1	1
	0	1	0	0	
	0	0	0	0	
	1	0	0	0	
Total	Sí	9	6	6	6
	No	16	19	19	19
Porcentaje	Sí	36%	24%	24%	24%
	No	64%	76%	76%	76%