

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO)
PARA LA ASOCIACIÓN CRUZ ROJA COSTARRICENSE: MEDIANTE LA APLICACIÓN
“CUBO DE MADUREZ DE PMO” EN EL AÑO 2020

EVELYN MAYELA VARGAS ROJAS

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

San José, Costa Rica

Diciembre, 2020

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Fabio Muñoz Jiménez
PROFESOR TUTOR

Glauco Ulises Quesada R.
LECTOR No.1

Alejandra Mora Segura
LECTOR No.2

Evelyn Mayela Vargas Rojas
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a nuestro padre celestial y a mi familia, quienes siempre han estado a mi lado para darme su voz de aliento, su acompañamiento y comprensión, en un año tan difícil en medio de una pandemia y mucha carga laboral, terminar una maestría es una bendición.

AGRADECIMIENTOS

Gracias mami por estar siempre ahí, Daniel por ser ese papá que siempre apoya mis aventuras académicas, y a mi pequeña Sofí por tus abrazos y besos de energía para continuar esta travesía.

A mi *familia municipal* quienes me escuchan, apoyan e inspiran. A mi *familia cruzrojista*, mujeres y hombres valientes que movilizan el Poder de la Humanidad, quienes también sacaron de sus minutos para contestar instrumentos y darme sus palabras de aliento. En especial a Don Glauco Quesada, por impulsarme a llevar este proceso formativo. Mi eterna gratitud a mi tribu que en sus diversas formas me demostraban su cariño y apoyo.

Gracias a mis compañeros, profesores, lectores, y mi tutor Fabio Muñoz. No puedo omitir a la Universidad para la Cooperación Internacional, por permitirme cumplir un sueño académico, Sr. Edwar Müller, Sra. Tania Moreno, gracias por seguir dándonos la oportunidad a muchos de cerrar brechas formativas, el señor les bendiga y guíe.

.... *sin duda alguna soy una mujer altamente bendecida.*

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 Antecedentes	4
1.2 Problemática	6
1.3 Justificación del proyecto	7
1.4 Objetivo general	8
1.5 Objetivos específicos	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Marco institucional	9
2.1.1 Principios Fundamentales.	9
2.1.2 Misión.	9
2.1.3 Visión.	10
2.1.4 Valores Estratégicos.	10
2.1.5 Fines Institucionales.	10
2.1.6 Estructura organizativa.	11
2.1.7 Servicios que ofrece.	14
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	15
2.2.1 Proyecto.	16
2.2.2 Administración de proyectos.	17
2.2.3 Oficina de Administración de Proyectos (PMO).	17
2.2.4 Tipologías de Oficinas de Administración de Proyectos.	18
2.2.5 Ciclo de vida de un proyecto.	21
2.2.6 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos.	24
2.3 Modelo de Madurez Organizacional de PMO	27
2.3.1 Project Management Maturity Model (PMMM)	28
2.3.2 Project Management Maturity Model (OPM3)	29

2.3.3	The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model.	30
3.	MARCO METODOLÓGICO	32
3.1	Alcance.....	32
3.2	Profundidad u objeto	32
3.3	Enfoque de investigación	33
3.4	Aproximación al marco metodológico e instrumentos a aplicar	33
3.4.1	Herramientas de investigación.	33
3.4.2	Técnicas de recolección de información.	34
3.4.3	Fuentes de información.....	37
3.4.4	Población.....	38
3.4.5	Muestra.....	38
3.4.6	Herramientas.....	41
3.5	Instrumento a aplicar “Cubo de Madurez de PMO”	42
3.6	Supuestos y restricciones	49
3.7	Entregables.....	51
4.	DESARROLLO	53
4.1	Aplicación del Instrumento del Cubo de Madurez	53
4.2	Interpretación de los resultados de la aplicación del Cubo de Madurez	54
4.3	Plan de Acción para fortalecimiento de la gestión de Proyectos en la CRC.	61
4.3.1	Estandarización.....	72
4.3.2	Medición.	73
4.3.3	Control.	74
4.3.4	Mejora.	75
4.4	Propuesta de política para la Gestión de Proyectos en la CRC.....	76
4.4.1	Propósito de la Política.....	76
4.4.2	Ámbito de aplicación.	77
4.4.3	Bases conceptuales.	77
4.4.4	Objetivos.....	78
4.4.5	Principios rectores en la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja Costarricense.	79
4.4.6	Niveles de Responsabilidad.	80
4.4.7	Documentos asociados.....	80
4.4.8	Revisión del documento.....	81

5.	CONCLUSIONES.....	82
6.	RECOMENDACIONES	85
7.	REFERENCIAS	88
8.	ANEXOS.....	91
8.1	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG.....	91
8.2	Anexo 2: EDT del PFG	96
8.3	Anexo 3: Cronograma del PFG	97
8.4	Anexo 4: Instrumento “Cubo de Madurez de PMO”	98
8.4.1	Generalidades Matriz “Cubo de Madurez de PMO”	98
8.4.2	Cuestionarios “Cubo de Madurez de PMO”	99
8.5	Anexo 5: Resultados de Aplicación a la Cruz Roja Costarricense en el 2020 del “Cubo de Madurez de PMO”	144
8.6	Anexo 6: Pretensión de Madurez para la Cruz Roja Costarricense en el 2022 del “Cubo de Madurez de PMO”	195

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Cruz Roja Costarricense.	13
Figura 2. Distribución geográfica de Comités Auxiliares de la Cruz Roja Costarricense.....	14
Figura 3. Áreas de trabajo de la Cruz Roja Costarricense.	15
Figura 4. Ciclo de Vida del Proyecto.	24
Figura 5. Correspondencia entre Grupos de Procesos y áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	26
Figura 6 Niveles del Modelo de Madurez de Kerzner.....	28
Figura 7 Sistema de multidimensional del OPM3.....	30
Figura 8 Dimensiones del Cubo de madurez de PMO.....	31
Figura 9 Resultados del Cubo de Madurez.....	56
Figura 10 Resultados del Cubo de Madurez Alcance Empresarial.....	57
Figura 11 Resultados del Cubo de Madurez Alcance Departamental.....	58
Figura 12 Resultados del Cubo de Madurez Alcance Programa/Proyecto.....	59
Figura 13 Aspiraciones para potenciar la Madurez de la PMO.....	62
Figura 14 Resultado del Nivel de madurez actual y la pretención de Madurez.....	64
Figura 15 Proyección de resultados del Cubo de Madurez de la PMO, Nivel de Madurez – Alcance Empresarial, según aspiraciones.....	67
Figura 16 Proyección de resultados del Cubo de Madurez de la PMO, Nivel de Madurez – Alcance Departamental, según aspiraciones.....	69

Figura 17 Proyección de resultados del Cubo de Madurez de la PMO, Nivel de Madurez –

Alcance Programa-Proyectos, según aspiraciones..... 71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Cuadro comparativo de características de proyectos y abordaje en la Cruz Roja Costarricense.</i>	22
Tabla 2. <i>Fuentes de información utilizadas.</i>	34
Tabla 3 <i>Fuentes primarias y secundarias de Información.</i>	38
Tabla 4. <i>Herramientas utilizadas en el proyecto.</i>	41
Tabla 5. <i>27 funciones típicas de una PMO según Hobbs y Aubry</i>	43
Tabla 6. <i>Definición de calificación según niveles, Modelo de Madurez de PMO</i>	47
Tabla 7. <i>Puntuación según enfoques del Modelo Cubo de Madurez PMO</i>	48
Tabla 8 <i>Supuestos y restricciones utilizadas en el proyecto</i>	49
Tabla 9 <i>Entregables del Proyecto</i>	51
Tabla 10 <i>Participación en la aplicación del instrumento</i>	54
Tabla 11 <i>Valoración de Madurez de la PMO en la Cruz Roja según el Cubo de Madurez, 2020.</i>	55
Tabla 12 <i>Aspiración porcentual d la Madurez de la PMO en la Cruz Roja según el Cubo de Madurez, para periodo 2021-2022.</i>	62

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES UTILIZADAS

BPA	Básico de Primeros Auxilios
CCSS	Caja Costarricense del Seguro Social
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
CNE	Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención a Emergencias
CRC	Cruz Roja Costarricense
DIH	Derecho Internacional Humanitario
FICR	Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja
FUNDECOR	Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
INS	Instituto Nacional de Seguro
MEP	Ministerio de Educación Pública
MVE	Manejo de Vehículos de Emergencia
OFDA	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PED 2017-2020	Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2020
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos)
PMI	Project Management Institute
PMO	Project Management Office (Oficina de Gestión de Proyectos)

PNS	Partner National Societies (Sociedades Nacionales Asociadas)
POAS	Planes Operativos Anuales
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Found (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia)
USAID	Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero de Estados Unidos

RESUMEN EJECUTIVO

La Benemérita Asociación Cruz Roja Costarricense (CRC) es una organización privada y de carácter humanitario, auxiliar de los poderes del estado, fundada el 4 de abril de 1885. Se encuentra adscrita al Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, siendo reconocida por el Estado costarricense desde 1885, siendo ratificado en 1922.

Desde la perspectiva organizacional, para cumplir con sus fines y propósitos, a la fecha materializa su acción humanitaria, través de 121 unidades locales, conocidas como Comités Auxiliares, los cuales son agrupados en 9 regiones realizando la cobertura nacional; asimismo, se encuentra integrada por más de 6.000 personas voluntarias y 1.100 colaboradores asalariados.

En el Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2020 se concretaron 5 ejes estratégicos: Atención Pre-Hospitalaria, Gestión de Riesgos y la Inclusión Social, Cultura de Paz y No Violencia, Gobierno y Vinculación, mismos que refieren al desarrollo de actividades que se ejecutan en los Planes Operativos Anuales.

En relación con el financiamiento para realizar su accionar, la benemérita organización obtiene ingresos públicos cerca de un 40% de la totalidad del presupuesto y el restante 60%, refiere a la gestión de fondos propios, que vierten entre otros por venta de servicios de traslados de pacientes la CCSS e INS, capacitaciones, cobertura de eventos especiales, programas de familias contribuyentes, entre otras iniciativas locales o regionales. Sin embargo, no logra evidenciarse una clara línea de abordaje para dichas iniciativas, así como su seguimiento u acompañamiento.

Aún y cuando, se cuenta en la estructura organizacional con una sección de “Oficina de Proyectos”, se considera una oportunidad de alto valor, realizar un ajuste al actual modelo, y con ello promover la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que permita contar con un modelo de administración de proyectos que favorezca una mejora en la conducción de estos y se convierta en una ventaja competitiva para las organizaciones humanitarias, en favor de las poblaciones vulnerables. Se espera generar los lineamientos institucionales que establezcan las mejores prácticas y métricas para el aval de iniciativas, medición de estas y asegurar el alcance de los objetivos planteados, favoreciendo el cumplimiento de la misión humanitaria.

Como Objetivo General se planteó: Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Cruz Roja Costarricense, que estandarice la gobernanza institucional de la administración de proyectos y facilite compartir metodologías, herramientas y técnicas, basadas en buenas prácticas y criterios de aceptación general aplicables a su condición de institución privada gestora de fondos públicos y cooperación internacional. Por objetivos específicos: Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en administración de proyectos de la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020. Interpretar los resultados obtenidos del estudio de madurez en administración de proyectos de la PMO. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento del proceso de madurez de la gestión de proyectos en la Cruz Roja Costarricense. Diseñar una propuesta de Política para la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja, que permita gestar el cambio cultural necesario.

Durante el desarrollo de la investigación, se aplicó el instrumento propuesto del Cubo de Madurez, expuesto por Pinto et al, aplicándose los cuestionarios a los niveles gerenciales, de dirección y unidades ejecutoras de proyectos. Realizando el análisis de los resultados obtenidos en sus Alcances y Niveles, a su vez, se genera una propuesta de ruta para mejorar los niveles de madurez detectados, así como una propuesta para la gestión de proyectos para la Cruz Roja Costarricense.

Se procedió con el proceso de aplicación de los cuestionarios del “Cubo de Madurez” a la población establecida, se procedió con el análisis de los instrumentos en sus diferentes alcances (Gerencia, Dirección y Ejecutores de Proyectos); a su vez, se generó una propuesta de acciones a través de una ruta de 4 pasos “Estandarización, Medición, Control y Mejora” con acciones prácticas pero efectivas que de ser oportunamente aplicadas se esperaría que en una evaluación bajo el mismo instrumento a inicio del 2022 se determinaría que al menos se contaría con un “Nivel de Madurez Intermedio de la PMO de la Cruz Roja Costarricense”, por último se esboza una propuesta de política que favorezca una ejecución efectiva de proyectos bajo un modelo de gobernanza y control con un establecimiento de autorizaciones y en articulación con otros instrumentos de relevancia de la Sociedad Nacional.

Los cuestionarios que facilita el Modelo del Cubo de Madurez, con la respectiva adaptación a la Asociación Cruz Roja Costarricense, fueron aplicados con éxito, determinando en sus resultados que el grado de madurez de PMO de la Cruz Roja Costarricense al 2020 es “Nivel Básico” en sus diferentes alcances y enfoques. Se considera que mediante la aplicación de diferentes actividades que por la dinámica de la organización requieren de un plazo al menos de un año calendario, que versa desde regulación normativa, procesos de socialización, formación y divulgación, al igual que de mejora continua, verificación de la implementación de los mismos así como la gestión de procesos de verificación a través de auditoría y una nueva aplicación del Cubo de Madurez de la PMO en el primer semestre 2022, podría generar un mejoramiento significativo en los resultados incrementando su condición al menos a “Nivel Intermedio” de Madurez.

De las principales recomendaciones se tiene la importancia de que tanto el Consejo Nacional como la Gerencia General brinden todo el apoyo necesario para el potenciar la Gestión de Proyectos, estableciendo el marco normativo respectivo, con el acompañamiento para conformar la cultura organizacional que comprenda, gestione y aplique las mejores prácticas de gestión de proyectos.

1. INTRODUCCIÓN

La Cruz Roja Costarricense es una organización Benemérita de la Patria, con un alto nivel de pertenencia y de relevancia en el país. Aunque es muy conocida por su atención a personas en accidentes, casos médicos o apoyo en caso de inundaciones y tormentas tropicales, realiza una cantidad importante de actividades adicionales, enfocadas en temas de Gestión del Riesgo, así como Inclusión Social.

Para lograr su cometido, presupuestariamente ejecuta fondos del erario público, proveniente de diversas leyes; también recibe apoyo de municipalidades u otras entidades públicas. Estos aportes deben ser complementados por la gestión propia de la organización, para completar los recursos requeridos. Para esto ejecuta proyectos o iniciativas de vinculación ante terceros a nivel de organizaciones del sector privado como por ejemplo INTEL, otras Sociedades Nacionales, organismos internacionales como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja (FICR) y Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR).

En tal sentido, es relevante fortalecer acciones de gestión de proyectos para la Cruz Roja Costarricense, a través de una metodología integral de proyectos, y dado, que su accionar es altamente diverso, la multiplicidad de actores con los que interactúa, así como los diferentes escenarios en los que se desarrolla, la metodología en mención deberá ser lo suficientemente práctica, efectiva y adaptable, para cumplir con los objetivos humanitarios establecidos por la organización.

1.1 Antecedentes

La Benemérita Cruz Roja Costarricense es una organización privada y carácter humanitario, auxiliar de los poderes del estado, fundada por decreto No. 35 del 4 de abril de 1885. Es integrante del Movimiento Internacional de la Cruz Roja, que incluye a la Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja (FICR) y Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR). Basa su accionar en los Principios Fundamentales: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad y Universalidad. (Cruz Roja Costarricense, 2020)

En cuanto a su estatus legal, se encuentra registrada desde el año 1950 como una asociación, debiendo cumplir con lo estipulado en la Ley de Asociaciones N.218, de la República de Costa Rica. En este sentido, cuenta con una estructura de gobierno conformada por una Asamblea General de Asociados y Asociadas, Consejo Nacional (equivalente a Junta Directiva), Fiscalía General y el Tribunal de Ética y Disciplina (entidad establecida por la CRC).

Para la realización de sus gestiones administrativas se cuenta con una gerencia general, complementadas con subgerencia operativa, una administrativa y una financiera; además de éstas se derivan las siguientes direcciones nacionales: Juventud, Gestión de Riesgo y Respuesta a Emergencias, Movilización de Recursos, Difusión y Principios, y así como jefaturas nacionales, y diversas unidades que coadyuvan a las unidades locales, regionales que ejecutan la cobertura nacional.

La Sede Administrativa y Operativa, que se encuentran ubicadas en San José y realizan la asesoría y rectoría de las 9 regiones (San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Puntarenas, Guanacaste, Limón, Zona Sur y Zona Norte) y los comités auxiliares distribuidos en el territorio

nacional, a través de la coordinación con el *recurso humano* que le compone, tanto voluntario como asalariado, la *flotilla vehicular*, sus *edificios* y así como la generación de lineamientos que permiten el abordaje humanitario, tanto administrativo, financiero u operativo.

A través de las actividades establecidas en los Planes Operativos Anuales (POAS), se materializan las acciones tácticas que responden a los cinco ejes estratégicos: Atención Pre-Hospitalaria, Gestión de Riesgos y la Inclusión Social, Cultura de Paz y No Violencia, Gobierno y Vinculación, establecidos en el Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2020 (PED 2017-2020). (Cruz Roja Costarricense, 2017)

Por otra parte, en el Informe de Presidencia del año 2019, se hace mención a proyectos que han sido realizados en pro del incremento de las capacidades institucionales, como “Preparación Basada en Pronósticos”, articulado la Cruz Roja Alemana y el Centro del Clima de la FICR; “Guardavidas con el Instituto Costarricense de Turismo (ICT)”, para contar con guardavidas en diversas playas del país; “Cantones Preparados” con la Comisión Nacional de Riesgos y Atención a Emergencias (CNE), La Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero de Estados Unidos (USAID/OFDA) y Visión Mundial, en procura de fortalecer a los Comités Municipales de Emergencia para asegurar una respuesta rápida, efectiva y coordinada a una emergencia para prevenir la pérdida de vidas humanas y reducir el impacto social, económico y productivo ante un futuro evento; “Teatro-foro “Siempre a Salvo” en procura de fortalecer la concientización de la acción de las comunidades frente a los derechos de las personas con discapacidad durante emergencias y desastres.

También se realizan proyectos colaborativos y vinculaciones: por ejemplo “Educación Abierta Empresarial” con el Ministerio de Educación Pública (MEP) para que estudiantes

cruzrojistas puedan terminar su secundaria con un piloto en el Comité Auxiliar en Desamparados, “Vive Bien” de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), colaboración con cursos como Manejo de Vehículos de Emergencia (MVE) y Básico de Primeros Auxilios (BPA) a la Academia Nacional de Policía. A su vez, proyectos de cooperación económica: con Fundación para el Desarrollo de la Cordillera Volcánica Central (FUNDECOR) vinculados a la administración del parqueo en el Parque Volcán Irazú sector Prusia, Comité Auxiliar Tierra Blanca, con CoopeGuanacaste R.L en favor de la Junta Regional 5, así como vinculación con comercios como la Cadena de Supermercados AMPM o la Corporación multinacional Walmart. De igual manera se realizan proyectos con organismos internacionales como FICR proyecto “Estilos de Vida Saludable” para las Islas; Instituto de San Remo Italia, para cooperación en la formación de Derecho Internacional Humanitario (DIH), Cruz Roja Española proyecto para contribuir a la mejora de las capacidades escolares de niños y niñas en riesgo de exclusión social realizado en la Escuela Naciones Unidas en San José, FICR- CRC Proyecto Alianza 2.0 para la resiliencia ante las inundaciones. (Cruz Roja Costarricense, 2020)

Con base en lo anteriormente expuesto, se denota la variedad temática de proyectos en los cuales participa la CRC, así como, las diferentes vinculaciones que realiza para la ejecución de éstos, por consiguiente, el que la organización humanitaria cuente con las herramientas, y procesos necesarios para alinear los proyectos a sus necesidades reales, y la satisfacción de los diferentes participantes en los procesos.

1.2 Problemática

La Cruz Roja Costarricense, estableció una Oficina de Proyectos adscrita a la Gerencia General, sin embargo, a la fecha no se ha logrado establecer el nivel de madurez en cuanto a la

administración de proyectos. Lo anterior puede derivarse de la carencia de políticas, metodologías y herramientas que orienten la gestión de los proyectos en sus diferentes etapas, su vinculación con el planeamiento estratégico institucional, así como lecciones aprendidas, que favorezcan la mejora continua y el brindar un valor agregado a sus usuarios internos, socios estratégicos y población beneficiaria. Por tal razón, es que la gestión de proyectos institucionales, pueden no alcanzar los resultados esperados en calidad, tiempo, recursos, así como la no conformidad de aliados estratégicos, beneficiarios y usuarios.

1.3 Justificación del proyecto

Se pretende ofrecer a la Cruz Roja Costarricense, un análisis del nivel de madurez en la gestión de proyectos, con base en el cual se pueda orientar los esfuerzos institucionales para minimizar la brecha detectada, en procura de incrementar el nivel de madurez en la administración de proyectos, y con ello impactar directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La generación de recomendaciones producto del estudio, permitirá que los altos mandos organizacionales (Consejo Nacional – Gerencia), puedan emitir los lineamientos institucionales para el aumento en la eficacia y eficiencia en la planificación, desarrollo e implementación de proyectos, beneficiando aún más a la población vulnerable con la que la CRC materializa su misión.

Incluso, permitirá a la institución identificar aquellos aspectos positivos y oportunidades de mejora de las iniciativas generadas desde los comités auxiliares y la Sede Central. Al mismo tiempo, dará un valor agregado en la coordinación de proyectos con los aliados estratégicos tanto del sector público, privado (nacional o internacional).

1.4 Objetivo general

Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Cruz Roja Costarricense, que estandarice la gobernanza institucional de la administración de proyectos y facilite compartir metodologías, herramientas y técnicas, basadas en buenas prácticas y criterios de aceptación general aplicables a su condición de institución privada gestora de fondos públicos y cooperación internacional.

1.5 Objetivos específicos

1. Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en administración de proyectos de la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020.
2. Interpretar los resultados obtenidos del estudio de madurez en administración de proyectos de la PMO.
3. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento del proceso de madurez de la gestión de proyectos en la Cruz Roja Costarricense.
4. Diseñar una propuesta de Política para la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja, que permita gestar el cambio cultural necesario.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

La Cruz Roja Costarricense es una institución humanitaria de carácter voluntario y de interés público y auxiliar de los poderes del Estado; desarrolla programas de atención de emergencias prehospitalarias, respuesta a calamidades o desastres, promoción de la resiliencia comunitaria, el fomento de la no violencia y la cultura de paz. La implementación de sus actividades para alcanzar los programas se realiza bajo la Ley de Asociaciones de la República de Costa Rica y su reglamento. Por su naturaleza, cualquier actividad que realicen deberá ser compatible con los Principios Fundamentales, los Convenios de Ginebra y sus protocolos adicionales, Ley de Uso y Protección de los Emblemas de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Ley 8031), así como los lineamientos emitidos por el Movimiento Internacional de la Cruz Roja (resoluciones de las Conferencias Internacionales, Consejo de Delegados), siempre y cuando no contravengan el ordenamiento legal vigente de Costa Rica (Cruz Roja Costarricense, 2019)

2.1.1 Principios Fundamentales.

Los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, son la base del accionar humanitario: “*Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad y Universalidad*” (Cruz Roja Costarricense, 2019), mismos que procuran actuar siempre en beneficio de la persona humana, sin depender de características de nacionalidad, color, edad o raza.

2.1.2 Misión.

“Somos una organización de asistencia humanitaria que brinda soluciones de salud prehospitalaria, asistencia humanitaria, reducción de riesgos, así como de bienestar social,

para asistir y proteger a las personas vulnerables, de forma oportuna, pertinente, eficiente, innovadora y sostenible, movilizándolo su fortalecida y coordinada red de miembros, benefactores y socios estratégicos, su liderazgo sectorial y sus capacidades de aprendizaje colectivo.” (Cruz Roja Costarricense, 2017)

2.1.3 Visión.

“Ser una organización humanitaria que coadyuva activamente en la prevención y alivio del sufrimiento; fomentando la inclusión y la equidad social, así como una vida resiliente y solidaria, en un mundo cada vez más complejo, vulnerable y globalizado”. (Cruz Roja Costarricense, 2017)

2.1.4 Valores Estratégicos.

En adición a los Principios Fundamentales, la Cruz Roja Costarricense, estableció los siguientes valores estratégicos: “*Integridad, Ayuda mutua, Complementariedad, Calidad, Participación, Proporcionalidad, Transparencia, Visión científica, Voluntariado*” (Cruz Roja Costarricense, 2017)

2.1.5 Fines Institucionales.

- Prevenir y aliviar el sufrimiento humano con total imparcialidad, sin discriminación alguna.
- Proteger la salud y la vida, proporcionando en caso de emergencia, calamidad pública o desastre, la asistencia a las víctimas y el restablecimiento del contacto entre familiares, por medio de una acción rápida y eficaz, así como en todo tiempo a las personas lesionadas,

enfermas o afectadas, en proporción con sus necesidades y a las posibilidades de la Asociación.

- Desarrollar programas en materia de gestión integral del riesgo, así como planes de capacitación y de ejecución en el área de la salud y desarrollo comunitario, bienestar social y protección del medio ambiente y la diversidad, en coordinación con autoridades gubernamentales e instituciones nacionales e internacionales, sociedad civil, sector privado y otros involucrados que persigan objetivos afines.
- Asegurar y constantemente potenciar el servicio voluntario humanitario a todo nivel, promoviendo programas especiales que se elaboren para lograr el progreso y el desarrollo de su misión, visión y de los objetivos de la Asociación.
- Promover y desarrollar la solidaridad y la comprensión entre los seres humanos de todas las naciones, propiciando la aplicación de sus principios fundamentales, así como la promoción de la paz a través de todas sus actividades.
- Difundir, fomentar y respetar sus Principios Fundamentales y el Derecho Internacional Humanitario en todas las actividades que realice, así como promover el respeto de los derechos humanos a través de su difusión. (Pla17).

2.1.6 Estructura organizativa.

La Cruz Roja Costarricense cuenta con una estructura organizativa basada en los Estatutos, de los cuales se desprende que el máximo órgano es la Asamblea General conformada por asociados activos, a su vez se cuenta con el Consejo Nacional (junta directiva nacional), la Fiscalía General y el Tribunal de Ética y Disciplina como órganos superiores. A continuación, se describen las funciones principales de cada uno de los integrantes de la estructura organizacional.

- **Consejo Nacional:** cumplir con lo estipulado en los Estatutos, fijación de políticas, y reglamentación.
- **Fiscalía General:** órgano independiente que vigila el fiel cumplimiento de la normativa institucional, acuerdos del Consejo Nacional, Juntas Directivas y procesos de denuncia en caso de detectar irregularidades.
- **Tribunal de Ética y Disciplina:** responsable de estudiar y resolver faltas a la normativa de los asociados.
- **Juntas Regionales y Locales:** responsables de la conducción administrativa de cada región incluyendo comités auxiliares que la integran.

Como estructuras de gestión se cuenta con la Gerencia General (con Subgerencias Administrativa, Financiera y Operativa), como responsable de ejecutar los aspectos administrativos derivados de los acuerdos del Consejo Nacional o instrucciones del órgano colegiado. Para ello cuenta con las siguientes direcciones nacionales: Gestión de Riesgo y Respuesta a Emergencias, Difusión, Principios y Valores, Juventud, Desarrollo Regional, Movilización de Recursos y Talento Humano, compuestas a su vez por otras unidades que le brindan el soporte requerido, tal como puede visualizarse en la Figura 1. (Cruz Roja Costarricense, 2019)

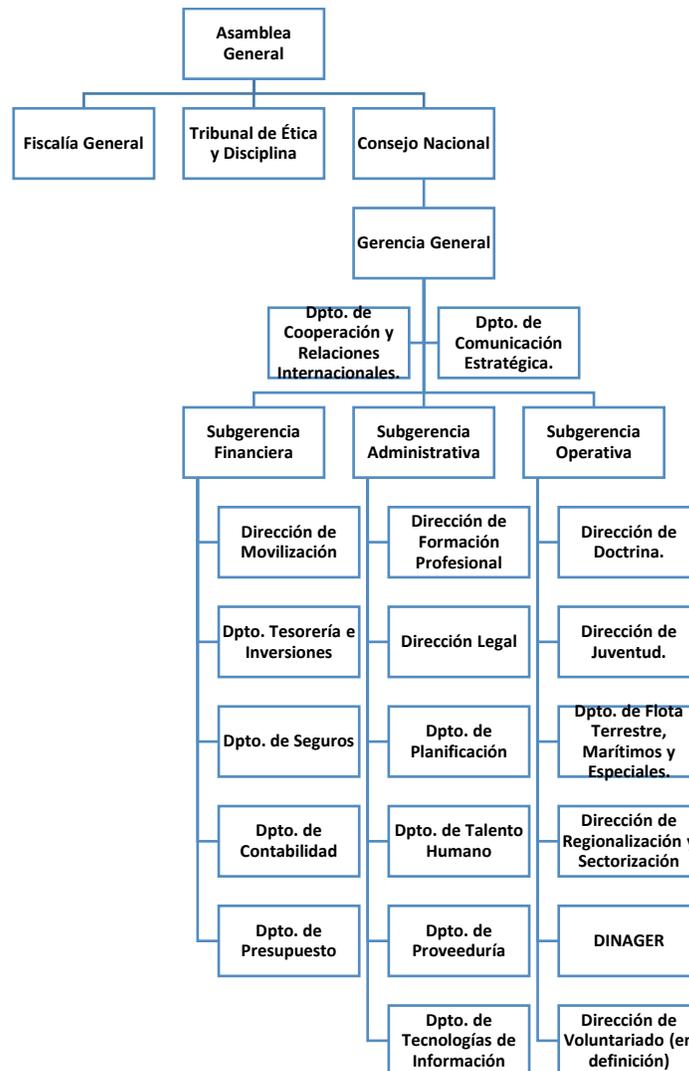


Figura 1. Organigrama de la Cruz Roja Costarricense. (Elaboración propia con base en la nota SG-AC-0226-2020).

Cabe destacar que se cuenta con una Sede Administrativa ubicada en Zapote, una Sede Operativa ubicada en Tibás en San José y ejecuta acciones a través de 9 juntas regionales: San José, Alajuela, Cartago, Heredia, Puntarenas, Guanacaste, Limón, Zona Sur y Zona Norte.

Se despliegan a la vez en comités auxiliares o puestos de despacho (sucursales) distribuidos en todo el país, se puede visualizar en la Figura 2 la presencia de la Cruz Roja Costarricense a nivel nacional.

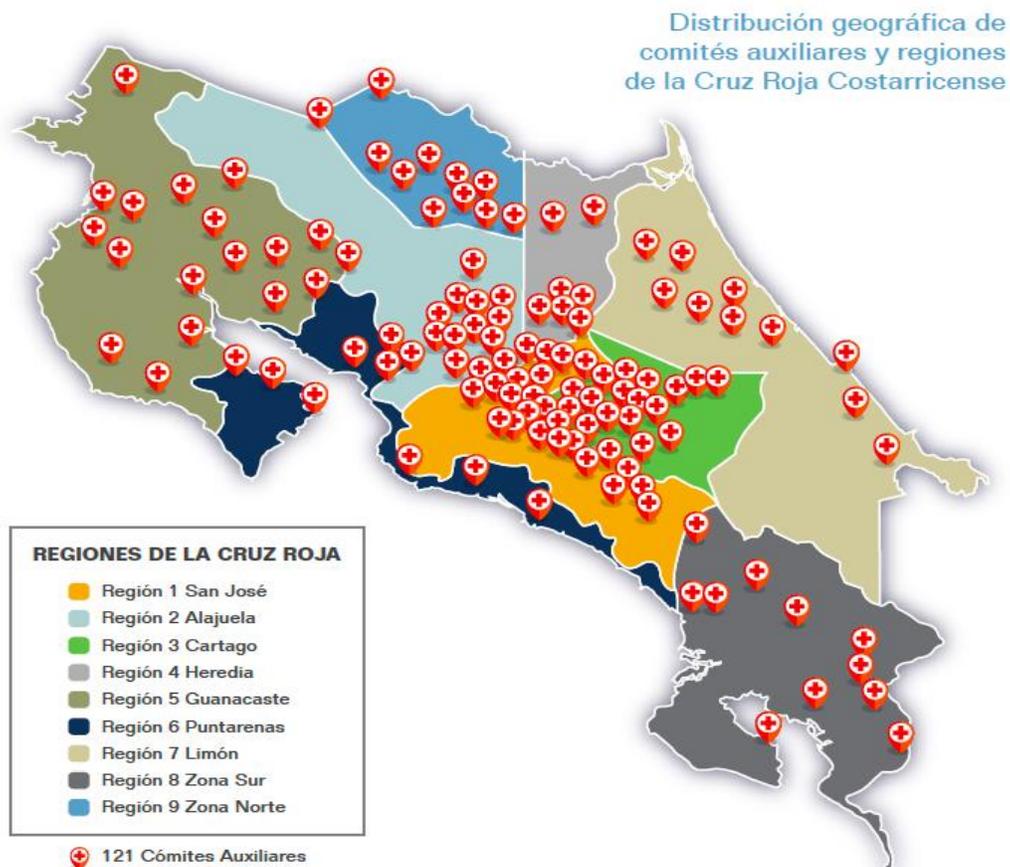


Figura 2. Distribución geográfica de Comités Auxiliares de la Cruz Roja Costarricense. (Cruz Roja, 2017).

2.1.7 Servicios que ofrece.

La Cruz Roja Costarricense, a través de su Plan Estratégico 2017 – 2020, estableció los 5 **ejes estratégicos** para el cumplimiento de las actividades sustantivas de la Institución en concordancia con la misión y la visión institucional, así como el establecimiento de **habilitantes estratégicos**, mismas que son determinantes para la materialización de los ejes.⁴

Es por lo anterior que, articulando lo expuesto por la Benemérita, se puede agrupar sus principales servicios en:

Atención Pre-Hospitalaria	<ul style="list-style-type: none"> •Atención emergencias prehospitalarias, traslados interhospitalarios, acciones de búsqueda y rescate.
Gestión del Riesgo y Resiliencia	<ul style="list-style-type: none"> •Cambio Climático, Resiliencia Comunitaria, Gestión del Riesgo, Salud Comunitaria, Bandera Azul Ecológica, Acceso más Seguro .
Inclusión Social, Cultura de Paz y No Violencia	<ul style="list-style-type: none"> •Género, discapacidad, migración, resolución alterna de conflictos, multiculturalidad y pluriculturalidad, cultura de paz.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> •Reclutamiento y selección de personal, gestión del voluntariado, procedimientos de gestión administrativa, movilización de recursos, análisis Juntas Directivas, BOCAC, OCAC, remodelación edificios.
Vinculación	<ul style="list-style-type: none"> •Rendición Cuentas, relación con Municipalidades, Gobierno, Comunidad, FICR, CICR, OFDA, PNUD, CNE, PANI, UNICEF, otras Sociedades Nacionales.

Figura 3. Áreas de trabajo de la Cruz Roja Costarricense. (Elaboración propia, 2019)

De la figura 3 se puede constatar que existe una diversidad temática que aborda la Cruz Roja Costarricense, más allá del típico rol que es conocido por la ciudadanía referente a la atención en casos de accidentes, casos médicos, emergencias y desastres en el país.

Otro de los aspectos que es relevante resaltar, es que para financiar su accionar humanitario la Benemérita es proveedor para la CCSS e INS en el transporte de pacientes, ofrece venta de capacitaciones al sector público y privado, cobertura de eventos especiales, cajas recaudadoras entre otros.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Se presenta a continuación el marco conceptual y se analiza la información teórica relevante de la revisión de diversa literatura de administración de proyectos, insumo para la propuesta de presente proyecto vinculado a la Cruz Roja Costarricense.

Cabe destacar que todo proyecto plantea desafíos, siendo de alta relevancia el establecimiento que se desea hacer, el cómo hacerlo, para realmente cumplir el objetivo establecido. Para lograrlo debe tenerse claridad en que no existe un modelo único y perfecto para el desarrollo de todos los proyectos o su dirección; todo lo contrario, se requiere de la suma de competencias técnicas del equipo de trabajo que favorezca un efectivo proceso. Por ejemplo, puede incluir personas con destrezas en diseño de cronogramas, evaluación de riesgos, elaboración de procesos de cálculos de costos, manejo de las comunicaciones, identificación de grupos o personas involucradas, entre otros.

De igual manera, a continuación, se visualizan conceptos fundamentales como el ciclo de vida del proyecto, características de la administración de proyectos, las áreas del conocimiento, según como lo indica el PMBOK, modelo que es utilizado a nivel mundial.

2.2.1 Proyecto.

En cuanto a la conceptualización de proyecto, entre otros se tienen los siguientes ejemplos. Para Torres y Torres, (2014) es *“una serie de actividades relacionadas entre sí, que por lo común están dirigidas hacia resultados de conjunto y cuyo desempeño requiere de un periodo significativo”* (p. 13); para otros autores, los proyectos son la solución a un problema que debe resolverse, que surge posterior a una idea o para responder a una oportunidad (Sapag y Sapag, 2014).

Sin embargo, de los términos más reconocidos es el expuesto por el guía del PMBOK, donde lo definen como *“un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”* (PMI, 2017, p. 4).

Por lo anterior, se puede indicar que los proyectos responden a un requerimiento o a una oportunidad, que se desarrolla en un periodo de tiempo, identificando un inicio y un final, conformado por una serie de interrelaciones de tareas, así como de recursos para cumplir con el objetivo.

2.2.2 Administración de proyectos.

La administración de proyectos favorece un proceso organizado durante la implementación de los proyectos, los programas o el portafolio de manera adecuada (Torres y Torres, 2014). Por su parte, la Guía del PMBOK (2017) realiza hincapié en la relevancia de que la administración de proyectos permita la articulación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, para alcanzar los objetivos. Es por lo anterior que el contar con las competencias de administración de proyectos se ha convertido en un valor agregado en la currícula de todos los profesionales, indiferentemente del área de desempeño laboral.

2.2.3 Oficina de Administración de Proyectos (PMO).

Las organizaciones, empresas e instituciones han tenido que incorporar en sus modelos organizacionales mejores prácticas en la administración de proyectos para minimizar los efectos negativos, consecuencias y problemas a los que se estaban enfrentando ante la ausencia de una estructura que liderara los proyectos, de ahí que surgió la relevancia de las Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO). Se define de la siguiente manera: “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” (PMI, 2017, p. 48).

De lo expuesto pueden derivarse ventajas en favor de las organizaciones que incorporan en su estructura una PMO: mejora en el uso de los recursos, mejores prácticas, comunicaciones, y monitoreo.

2.2.4 Tipologías de Oficinas de Administración de Proyectos.

Según lo expuesto en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (2008), se indican al menos tres tipos de PMO, de las cuales se desprenden las siguientes características:

- **De apoyo:** Tienen un bajo control de los proyectos en la organización, son aquellas donde desempeñan sus potencialidades según demanda/requerimiento a su vez acompañan con experiencia, plantillas, así como las mejores prácticas y lecciones aprendidas, y generalmente cuentan con un repositorio informativo que pueden suministrar información para el desarrollo de nuevos proyectos.
- **De control:** ofrecen un grado de control medio, aseguran el cumplimiento del proyecto a través de diversos medios, estableciendo revisiones periódicas de los mismos, es aplicada en organizaciones que aún no tienen procedimientos establecidos, pero que se encuentran en proceso de implementación, apoya con experiencia, plantillas, herramientas, asegurando la utilización correcta de estas y durante su quehacer puede generar políticas, al igual que establecer la aplicación de metodologías, contando con el apoyo de los altos mandos de la organización.
- **Directiva:** el grado de control es alto, ejerce la dirección de los proyectos, siendo que los directores de proyectos son asignados por la PMO y a esta es que responden, gestionan los recursos y se encarga de su asignación, debido a que los gerentes de proyectos reportan directamente a la PMO, propicia la aplicación de todos los lineamientos en la

implementación de proyectos.

A su vez, para William Casey y Wendi Peck en su artículo “Choosing the right PMO setup” (Elegir la configuración correcta de PMO) citados por Juan Delgado en la publicación Tipos de PMO: Elijiendo la adecuada para tu modelo de negocio (2016), exponen que mediante tres metáforas puede identificarse la tipología de PMO idónea para la organización.

- **PMO de soporte “meteorológicas”:** refieren a pmo informativas, no tienen competencias para coordinar, mejorar o tomar decisiones, generan reportes, contar con bases de datos de lecciones aprendidas y otros proyectos.
- **PMO “torre de control”:** promueve la gestión de proyectos como un proceso del negocio, establece estándares para la gestión de proyectos: gestión de riesgos, configuración del proyecto, gestión de la comunicación, control de cambios, lecciones aprendidas, así como estándares esperados del mismo, a su vez genera alertas, da un acompañamiento a los gerentes de proyectos, los gerentes de proyecto comprenden los estándares para la correspondiente aplicación, conllevando a la generación de lecciones aprendidas y oportunidades de mejoras a los estándares establecidos con base a la implementación de proyectos, hacen cumplir normas: da seguimiento a los hitos, estándares, generando una evaluación del desempeño a los responsables y mejora los estándares: los procesos de lecciones aprendidas son revisadas e implementadas cuando así corresponda.
- **La PMO “Fondo de Recursos”:** la persona administradora de los recursos debe determinar las responsabilidades de los gerentes de proyectos, procurando alcanzar un alto nivel de experiencia y estándares de la organización, procura contar con gerentes de

proyectos expertos, supervisando la realización exitosa de las acciones según sus habilidades, así como entrenarles para incrementar la efectividad, promueve incrementar el desarrollo profesional de su equipo, propiciando certificaciones y participación en conferencias, analizan la forma de pago de los servicios a los gerentes de proyectos (horas, días, según proyecto), gestionan los recursos y se encarga de su asignación.

Para los expertos Américo Pinto, Marcelo Matheus y Ginger Levin, en el Congreso de Investigación y Educación PMI 2010, expusieron la definición de modelo de oficina de PMO, bajo el análisis de dimensión de alcance y enfoque. El cual se detalla a continuación:

El alcance: refiere a la amplitud de las acciones de dentro de la organización, de donde se derivan tres opciones, mutuamente excluyentes: **La PMO del programa de proyectos:** cuyo alcance abarca sólo uno de los proyectos o programas de la organización. **La PMO departamental:** que abarca un área, departamento, dirección o unidad de negocio, es decir, sólo una parte de la organización. **La PMO corporativa o empresarial,** que cubre la organización en su conjunto.

El enfoque vincula al funcionamiento de los clientes – y el funcionamiento de la PMO, donde puede darse una combinación de las tres tipologías: **Estratégica:** involucra a los clientes servicios vinculados a cartera - programas de proyectos estratégicos de la organización, que facilitan la toma de decisiones de alto nivel. **Táctica:** implica brindar a los clientes la satisfacción de necesidades de un grupo de proyectos o individuos, como generar metodologías, herramientas, capacitación para tomadores de decisión, etc. **Operativa:** conlleva la atención de un proyecto o individuo, tomando en cuenta acciones de planificación, control, mentoría, entre otros.

Para los autores, la definición del tipo de PMO será el resultado de la combinación del alcance y de uno de los siete enfoques posibles con la vinculación a los típicos servicios que ofrecen las PMO, basados en la propuesta de Hobbs y Aubry (2007), y ajustadas en la propuesta de Slaky et al (2010), y su relación con los diferentes tipos de alcance y enfoque, podrán determinar cualquiera de los 21 tipos posibles de PMO; al respecto podrá establecerse el ámbito (empresa, departamento o proyecto-programa), así como los siete posibles enfoques (estratégico, estratégico-táctico, estratégico-operativo, táctico, táctico-operativo, operativo y estratégico-táctico-operativo), de ahí se deriva que el tipo de PMO será la **“combinación de su alcance y uno de los siete enfoques posibles resultantes de los servicios ofrecidos”**.

2.2.5 Ciclo de vida de un proyecto.

En cada organización, empresa o compañía, tal como refiere su misión, su modelo de negocio desarrolla sus procesos administrativos según sus políticas o lineamientos. El desarrollo del proyecto no se encuentra exento de esa realidad, aún y cuando se promueva la utilización de una estructura tal como lo es la Guía del PMBOK (PMI, 2017), y por tanto se deberá de tomar en cuenta los factores propios de la entidad.

A través del ciclo de la vida del proyecto se establecen los objetivos, así como las metas para alcanzar los resultados esperados, se derivan actividades las cuales pueden vincularse en grupos en fases, para con ello favorecer la calidad en cada subetapa para continuar con el producto final. (Palladino, 2014).

Por su parte, el PMI (2017) expone que el Ciclo de Vida proporciona la base para la dirección del proyecto; además, indica que *“es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión”* (p. 19).

Los proyectos pueden ser predictivos, adaptativos, y a continuación se presenta un cuadro comparativo de las características y la forma de abordaje en la Cruz Roja Costarricense (Tabla 1):

Tabla 1 *Cuadro comparativo de características de proyectos y abordaje en la Cruz Roja Costarricense.*

Características	Predictivos	Adaptativos	Cruz Roja
Requisitos	Definidos previos al desarrollo del proyecto.	Elabora con frecuencia durante la entrega	Se cuentan con algunos registros mínimos ya establecidos (Predictivos)
Entregables	Entrega planes para el entregable, posterior solo un único producto al cierre de la línea del tiempo.	Ocurre frecuentemente con subconjuntos del producto global valorados por el cliente.	Generalmente se brindan en subconjuntos (Adaptativos)
Cambios	Es restringido	Incorporado en el tiempo real	Se realizan según requerimientos de cambio (Adaptativo)

Características	Predictivos	Adaptativos	Cruz Roja
Interesados	Los interesados clave son involucrados en hitos específicos	Los interesados claves son involucrados continuamente	Generalmente forman parte activamente del proyecto. (Adaptativo)
Riesgo y costos	Son controlados mediante una planificación detallada de las consideraciones que mayormente se conocen.	El riesgo y los costos son controlados a medida que surgen los requisitos y limitaciones.	En la mayoría de los casos los costos son controlados desde un inicio al igual que los riesgos. (Predictivo)

(Elaboración propia)

Según lo descrito en la Tabla 1 Cuadro comparativo de características de proyectos y abordaje en la Cruz Roja Costarricense, de las 5 características la Cruz Roja aplica en mayor porcentaje las vinculadas a procesos adaptativos, aún y cuando, de acuerdo con la tipología del proyecto, podría variar según requerimientos de contrapartes, principalmente en casos de cooperación internacional.

En la Figura 4 se visualiza el Ciclo del Proyecto según el PMI, donde se presenta de forma gráfica las cuatro grandes etapas de un proyecto. En esta se encuentra la etapa de **Inicio**, donde se gestiona la autorización para iniciar el proceso; **Planificación**, etapa donde el alcance, priorización de objetivos y su perfeccionamiento se prioriza; **Ejecución**, donde se materializa el plan de trabajo

establecido para completar el proyecto, **Monitoreo y Control** refiere a las acciones de seguimiento, análisis y evaluación del desempeño, de igual manera aplicación de los cambios requeridos; y por último el **Cierre**, donde se termina o completa el proyecto. Estas etapas se traducen en una o más entradas y salidas, aplicando herramientas y técnicas y en absoluta vinculación con características propias de cada proyecto.

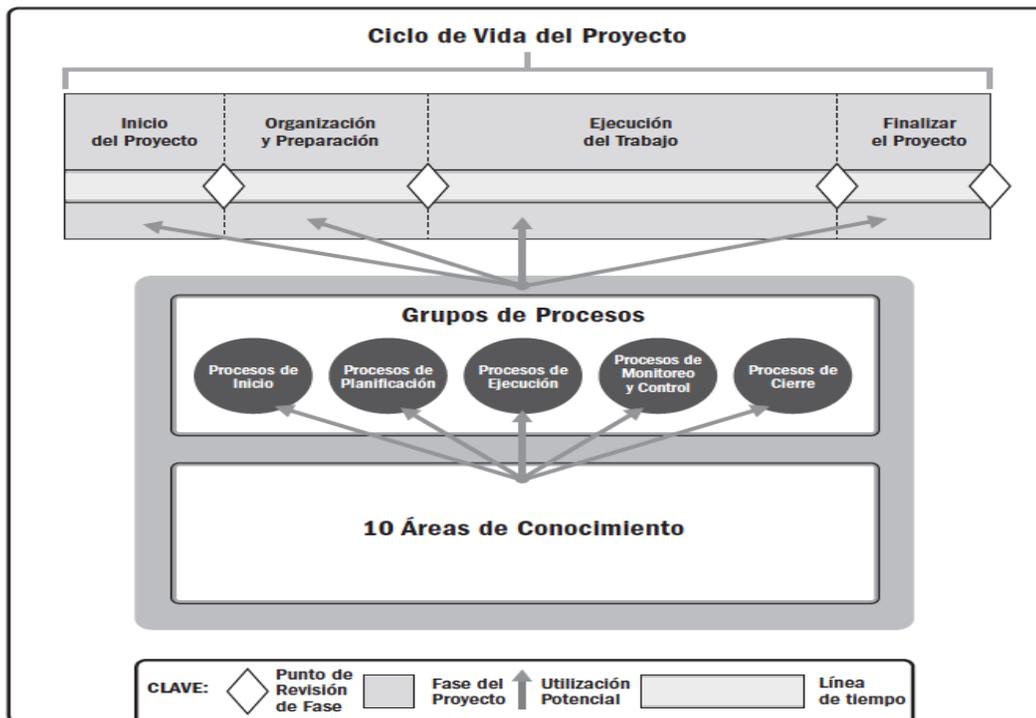


Figura 4. Ciclo de Vida del Proyecto. (PMI, 2017)

2.2.6 Áreas del conocimiento de la administración de proyectos.

El Project Management Institute establece grupos temáticos denominados áreas del conocimiento que se definen como “área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas” (PMI, 2017, p. 700).

Para mayor claridad han sido agrupadas en diez áreas del conocimiento: Gestión de la integración del proyecto, Gestión del alcance del proyecto, Gestión del cronograma del proyecto, Gestión del costo del proyecto, Gestión de la calidad del proyecto, Gestión de los recursos del proyecto, Gestión de las comunicaciones del proyecto, Gestión del riesgo del proyecto, Gestión de las adquisiciones del proyecto y finalmente la Gestión de los interesados del proyecto. Para mayor claridad se presentan en la Figura 5 las áreas del conocimiento y los procesos de la dirección de proyectos, incorporada en la Guía del PMBOK, reiterando que pueden desarrollarse todas o de forma parcial según los requerimientos de la organización.

Tabla 1-4. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 5. Correspondencia entre Grupos de Procesos y áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos. (PMI, 2007).

2.3 Modelo de Madurez Organizacional de PMO

El rendimiento de una organización, estriba en su capacidad de ejecutar de manera exitosa los desafíos del entorno en que se desarrolla, de donde se deriva que las prácticas de mejora continua determinan un punto de partida desde el cual, se desarrolla una estrategia para incrementar su posicionamiento, en el caso específico de las PMO, puede determinarse que el modelo de madurez “es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, ofreciendo un punto de partida... para lograr los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar” (Pérez & Rodríguez, 2014, pág. 30)

Por su parte Deloitte, refiere a que la Madurez de la PMO es a la capacidad de una organización de alcanzar su estrategia, al mismo tiempo, que asegurando que los clientes y otros involucrados estén satisfechos. En cuanto aspectos financieros, se dice que aquellas organizaciones que han logrado alcanzar una alta Madurez en la Gestión de Proyectos, ejecutan sus proyectos con al menos 3,2 veces menos recursos que aquellas con una madurez baja (2016)

De la misma manera, Szalay, Kovacs y Sebestyén (2017), la evaluación de la madurez de una PMO, se encuentra vinculada al grado de sofisticación mediante el cual materializa sus actividades – funciones, los intereses particulares de sus aliados estratégicos, usuarios así como los requerimientos de la organización en sí misma, puede incrementar el rendimiento de la misma, ya que se convierte en el elemento de mejora continua del “Modelo Integrado”, que proponen; es el medio de conexión entre la acción ordinaria, las mejores prácticas de otras organizaciones – academia, entre otros.

Los tres modelos de medición del nivel de madurez que se van a comparar en este proyecto son el PMMM (Project Management Maturity Model) o también conocido como modelo de

Kerzner usado en proyectos, Project Management Maturity Model (OPM3) y the PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model.

2.3.1 Project Management Maturity Model (PMMM).

Propuesto por Harold Kerzner en el 2001, en el que proporciona a las organizaciones un instrumento que permite ejecutar los proyectos de la mano de la planificación estratégica, establece las fortalezas y debilidades, así como las capacidades por desarrollar, siendo que a través de 26 resultados esperados los proyectos sean éxitos, establece para su determinación 183 preguntas, agrupadas a través de 5 niveles (Kerzner, 2001).

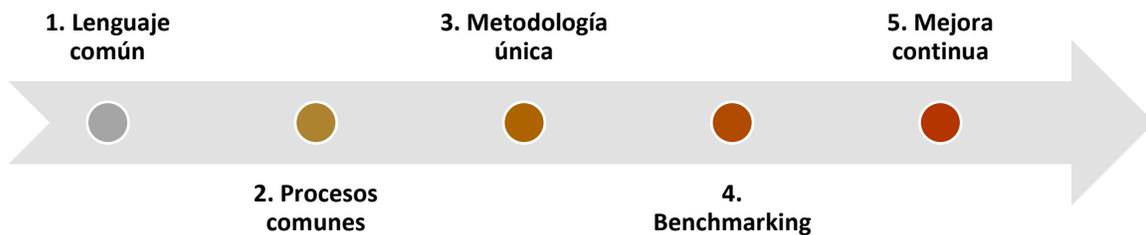


Figura 6 Niveles del Modelo de Madurez de Kerzner (elaboración propia con base en Kerzner, 2001)

En cuanto a la descripción de los niveles establecido en la figura 6 se da la siguiente caracterización de los niveles: **1. Lenguaje Común:** estudia si la organización reconoce la necesidad de utilizar conceptos fundamentales de la gestión de proyectos para la generación de una base común. **2. Proceso común:** valorará como la organización identifica la eficacia de los procesos comunes de la gestión de proyectos. **3. Metodología única:** examina que tan comprometida se encuentra la organización para utilizar una sola metodología centrada en la administración de proyectos. **4. Benchmarking:** determina si la organización ejecuta procesos

comparativos de procesos de proyectos, en aras perfeccionar los rendimientos. **5. Mejora continua:** la organización define si la información generada de los procesos de benchmarking, puede incidir en el mejoramiento de la metodología. (Kerzner, 2001)

Los niveles, deben de ser completados secuencialmente, para la determinación del nivel de madurez, aún y cuando si pueden ejecutarse acciones vinculadas a otros niveles. (Kerzner, 2001)

2.3.2 Project Management Maturity Model (OPM3)

El OPM3, es una herramienta desarrollada bajo la supervisión del PMI, que suministra a las organizaciones una herramienta que permite evaluar en todos sus componentes del sistema organizacional, en cuales de las mejores prácticas han sido implementadas y cuáles no.

Para el proceso de implementación de un estudio de madurez bajo el proceso OPM3, se tienen las siguientes etapas: **1. Conocimiento:** radica en determinar las condiciones apropiadas para la consumación del modelo, determinando el nivel de conocimiento previo aplicado a los procesos, siendo consistente con las prácticas utilizadas globalmente. **2. Evaluación:** la cual esta centralizada en medir la aplicación de las mejores prácticas. **3. Mejoras:** orienta la identificación de las acciones de mejora, su aplicación para reiniciar el proceso nuevamente. (PMI, 2003)

El modelo está conformado por un sistema de múltiples dimensiones, se visualiza gráficamente en la figura 7, donde sus resultados son secuenciales, y requiere evaluar su avance para continuar el proceso.

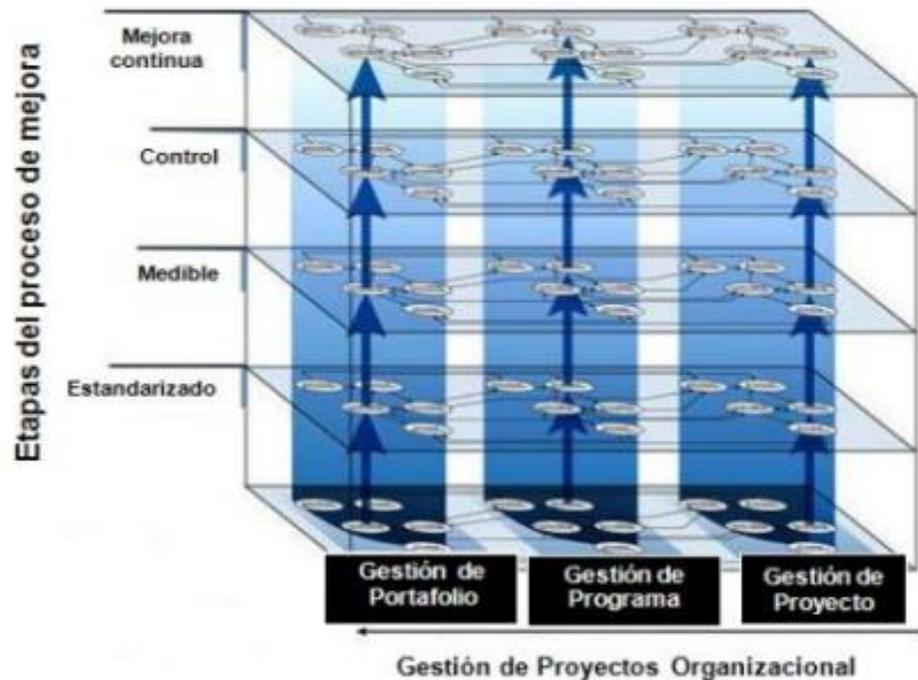


Figura 7 Sistema de multidimensional del OPM3 (PMI, 2003)

2.3.3 The PMO Maturity Cube, a Project Management Office Maturity Model.

El cubo de madurez de PMO, es un modelo propuesto por Américo Pinto, Marcelo de Matheus y Ginger Levin, el mismo realiza un análisis de la madurez de la PMO en función dos ejes: “alcance” empresarial, departamental o programas - proyectos; “enfoque”: estratégico, táctico u operativo, una vez aplicado el instrumento se va a generar un resultado, donde se determine que la madurez puede ser: básica, intermedia o avanzada. (figura 8)

Cabe destacar, que los autores determinaron los servicios básicos que debe ofrecer una PMO, mismos son analizados. Cada nivel tiene un máximo de puntos a obtener, y una vez aplicado el instrumento, se genera el resultado actual, madurez entre básico, intermedio y avanzado; y la organización debe establecer el estatus deseado. (Pinto, Cota, y Levin, 2010)

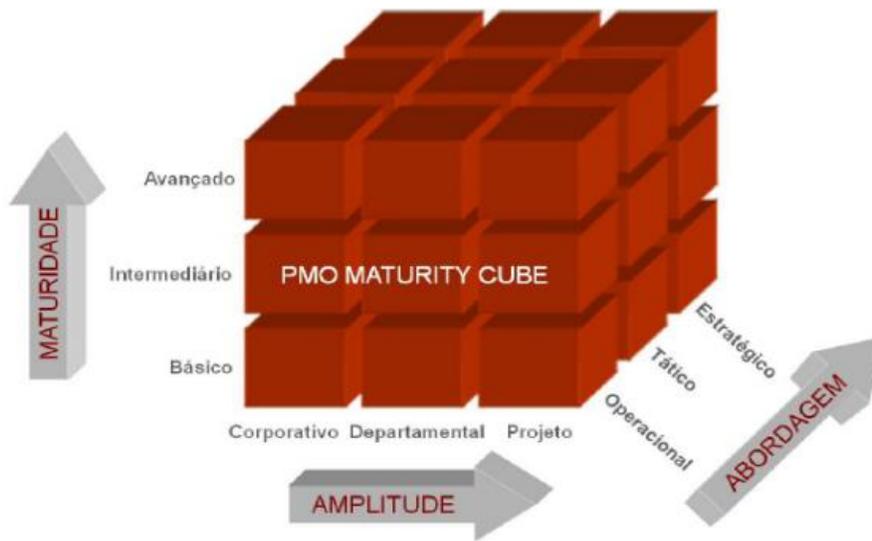


Figura 8 Dimensiones del Cubo de madurez de PMO (Pinto, Cota, & Levin, 2010)

Actuar de manera estratégica implica ofrecer a los clientes servicios que, de una forma u otra, tengan un vínculo con cuestiones estratégicas de la organización, tales como cómo administrarla cartera de proyectos, programas y otros trabajos de la organización; proporcionar información a la alta dirección para fines de toma de decisiones y priorizar la cartera y reequilibrarla según sea necesario; y monitorear e implementar la estrategia, etc.

Actuar de manera táctica implica ofrecer servicios al cliente que atienda las necesidades de un grupo de proyectos o individuos, como desarrollar una metodología de gestión de proyectos, proporcionar herramientas de gestión de proyectos y capacitación para gerentes y equipos, etc.

Por último, actuar de forma operativa implica ofrecer servicios de los clientes dirigidos a un proyecto o individuo, como apoyar la planificación y el control de proyectos, mentoría, gestionar un proyecto estratégico y recuperar un proyecto de conjunto de problemas, etc.

3. MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo del proyecto final de graduación, refiere a los datos específicos a nivel metodológico de la investigación aplicada a través de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de Proyectos, plasmando dichas competencias en un estudio para la Benemérita Asociación Cruz Roja Costarricense, con el fin de generar insumos para la mejora en la gestión de proyectos de dicha organización y con ello impactar en la acción humanitaria que realiza la misma.

Resulta relevante la determinación de la metodología de investigación, que según Melvin Campos (2017), establece que “En la metodología se describen los mecanismos que se utilizarán para recabar esos datos y para, luego, analizarlos. En otras palabras, se trata de explicar los instrumentos prácticos, lógicos y analíticos que permitirán obtener la información y cumplir los objetivos” (p.44).

3.1 Alcance

Es una investigación transversal o sincrónica, ya que se realiza en un momento dado (junio a noviembre 2020) y los datos o situaciones analizadas también pertenecen a este mismo período.

3.2 Profundidad u objeto

Al respecto Hernández et al (2014): se podrían categorizar Investigaciones a) *Exploratorias* que se caracterizan porque investigan problemas poco estudiados, indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos promisorios, así como preparan el terreno para nuevos estudios. b) *Descriptivos*, en las cuales tienen por base que consideran un fenómeno estudiado y sus componentes, la medición de conceptos y la definición de variables. c) *Correlacionales*: asocian conceptos o variables, permiten predicciones y cuantifican relaciones

entre conceptos o variable. d) Explicativa: determinan las causas de los fenómenos, generan un sentido de entendimiento y son sumamente estructurados.

Con base en lo anteriormente indicado, se puede catalogar como descriptiva, ya que narra una condición encontrada, que se valora contra unos criterios normativos establecidos que rigen el tema evaluado a su vez, aplica instrumentos para evaluar situaciones para su análisis posterior.

3.3 Enfoque de investigación

Por consiguiente, este trabajo de graduación, es de enfoque cualitativo, porque contempla el estudio de caso, las entrevistas en profundidad y la observación participativa, adicionalmente se fundamenta en la realidad y es orientada al proceso, por su parte el alcance de la misma es descriptivo en razón de que refiere a eventos actuales.

3.4 Aproximación al marco metodológico e instrumentos a aplicar

3.4.1 Herramientas de investigación.

Los métodos de investigación son las **herramientas que los investigadores utilizan para obtener y analizar los datos**. Estas incluyen el muestreo, los cuestionarios, las entrevistas, los estudios de casos, el método experimental, los ensayos y grupos de enfoque. La elección del método de investigación es predeterminada por el problema a resolver y por los datos que se pueden obtener.

- **Métodos hermenéuticos:** Consisten en la realización de interpretaciones realizadas inconsciente o conscientemente por la mente humana en razón de dar un significado o justificación a los datos obtenidos
- **Métodos fenomenológicos:** Estudia fenómenos no vividos por el investigador, por lo que se debe confiar en la veracidad de los datos obtenidos.

- **Métodos etnográficos:** Investigan colectivos, ya sean sociales o empresariales, adaptando los datos, reglas o modos de vida de manera única correspondiente al grupo en cuestión.
- **Método de investigación-acción:** Este método se emplea cuando el investigador no solo analiza la situación, sino que, además de eso, propone una solución.

La presente investigación empleará un método mixto, ya que se desea tanto conocer los niveles de aplicación del Modelo del Cubo de Madurez de la PMO de la CRC, así como la generación de recomendaciones para minimizar los posibles sesgos y el ideal de calificación al igual que una propuesta de políticas de la administración de proyectos

3.4.2 Técnicas de recolección de información.

La recolección de los datos refiere a la forma de comprobación de las variables, a través de procedimientos establecidos y aceptados. Para la presente investigación se utilizan diferentes métodos, los cuales se describen en la Tabla 2.

Tabla 2. *Fuentes de información utilizadas.*

Objetivo	Métodos hermenéuticos:	Métodos fenomenológicos	Métodos etnográficos:	Método de investigación-acción
1. Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en		Aplicación del Instrumento del Modo de Cubo		

Objetivo	Métodos hermenéuticos:	Métodos fenomenológicos	Métodos etnográficos:	Método de investigación-acción
administración de proyectos de la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020.		de Madurez de la PMO		
2. Interpretar los resultados obtenidos del estudio de madurez en administración de proyectos de la PMO.	Análisis de los resultados del instrumento de madurez			
3. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el			Estudio de casos de aplicación del instrumento de otras	Con base en los resultados más el estudio de caso se

Objetivo	Métodos hermenéuticos:	Métodos fenomenológicos	Métodos etnográficos:	Método de investigación-acción
fortalecimiento del proceso de madurez de la gestión de proyectos en la Cruz Roja Costarricense			organizaciones, que se convierten en referencia	proponen actividades que favorezcan la administración de proyectos por la CRC.
4. Diseñar una propuesta de Política para la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja, que permita gestar el cambio cultural necesario.			Revisión bibliográfica	Construcción de un documento de propuesta

(Elaboración propia)

3.4.3 Fuentes de información.

Según lo expuesto Lib Guides de la Life Pacific University “*Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos o recursos que contienen datos para satisfacer una necesidad de conocimiento sobre una situación o problema, posteriormente utilizado para lograr objetivos esperados.*” (2020), promueve contar con información en cualquier soporte físico o de otra tipología con el fin ampliar los requerimientos informativos para alcanzar un objetivo definido.

Estas pueden clasificarse de diferentes formas, pueden mencionarse por grado de información que brinda, por tipo de información que contiene, según formato o soporte, de acuerdo con el canal empleado, así como por la cobertura geográfica.

Para la presente investigación, se establecen las siguientes los conceptos propuestos por Maranto y González (2015) para las tipologías de fuentes: Fuentes primarias: “contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona”, y refieren a fuentes secundarias aquellas que “ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización”; con base en lo anterior, para el presente estudio se utilizarán como fuentes primarias: a personas integrantes de la Asociación Cruz Roja Costarricense vinculadas a la temática de desarrollo, así como otros integrantes de Sociedades Nacionales o referentes de la Federación Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, vinculadas a la implementación o toma de decisiones vinculadas a proyectos. Y por fuentes secundarias de información: publicaciones, revistas, así como proyectos finales de graduación.

3.4.4 Población.

La población analizada hace referencia a los profesionales que integran personal relacionada a la conducción de proyectos en la Benemérita Asociación Cruz Roja Costarricense, que asciende a 13 personas. Las mismas clasificadas de la siguiente manera: 3 personas de nivel gerencial, Gerencia General, Subgerente Administrativo, Subgerente Financiero máximos tomadores de decisión a nivel de gestión en la organización, 6 personas que fungen como máximos líderes en las Direcciones Nacionales, y 4 Jefaturas absolutamente vinculadas al proceso de ejecución de proyectos de la organización, a saber, Planificación, Oficina Proyectos DINAGER, Proveeduría y Flota.

3.4.5 Muestra.

Para efectos de la presente investigación el tipo de muestreo se ejecuta por conveniencia, aplicando el proceso de recolección de información a la totalidad de la población.

En la Tabla 3 se indican las que se utilizan en este proyecto, las cuales refieren

Tabla 3 *Fuentes primarias y secundarias de Información.*

Objetivo	Fuentes primarias	Fuentes Secundarias
1. Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en administración de proyectos de la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020.	Aplicación de los cuestionarios de la metodología del modelo de madurez elegido a toda la población determinada.	Revisión bibliográfica: The PMO maturity cube, a project management office maturity model.

Objetivo	Fuentes primarias	Fuentes Secundarias
<p>2. Interpretar los resultados obtenidos del estudio de madurez en administración de proyectos de la PMO.</p>		<p>Revisión bibliografica: El Cubo de Madurez de PMO, un modelo de madurez de la oficina de gestión de proyectos. Análisis de páginas como: Reseach Gate, Science Direct, Redalyc.</p>
<p>3. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento del proceso de madurez de la gestión de proyectos en la Cruz Roja Costarricense</p>		<p>Documento: El Cubo de Madurez de PMO, un modelo de madurez de la oficina de gestión de proyectos.</p> <p>Análisis de casos en páginas como: Reseach Gate (Medición de la madurez de una oficina de dirección de proyectos y percepción interna sobre el desempeño de los</p>

Objetivo	Fuentes primarias	Fuentes Secundarias
		<p>proyectos La importancia de la madurez en las oficinas de gestión de proyectos: estudio de caso de un polo de innovación), Science Direct (Marco integrado para la evaluación de la oficina de gestión de proyectos), Redalyc (Medición de la madurez de una oficina de dirección de proyectos y percepción interna sobre el desempeño de los proyectos).</p>
<p>4. Diseñar una propuesta de Política para la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja, que permita gestar el cambio cultural necesario.</p>		<p>Documento: Política del marco de gestión de proyectos</p>

(Elaboración propia)

3.4.6 Herramientas

Se entiende por herramientas a los insumos tangibles, desde plantillas, programas de software, y que sirven como medio para generar un producto o proyecto (PMI, 2017). Para una mayor claridad se utilizan los siguientes.

- **Análisis de datos:** Refieren entre otros a los análisis: costos/beneficios, alternativas, causa/raíz, múltiples criterios, escenarios, interesados, listas de verificación, red cronograma, regresión, requisitos de comunicación, reserva, sensibilidad, tendencias, variación, producto, FODA, árbol de decisiones. (p. 699)
- **Recopilación de datos:** “las técnicas de recopilación de datos que pueden utilizarse para este proceso incluyen entre otras... Tormenta de ideas... listas de verificación... grupos focales... entrevistas... (p. 85).
- **Técnicas analíticas:** “diversas técnicas utilizadas para evaluar, analizar o pronosticar resultados potenciales en base a posibles modificaciones de variables del proyecto o variables ambientales y sus reacciones con otras variables” (p.725)

Tabla 4. *Herramientas utilizadas en el proyecto.*

Objetivo	Principales características
1. Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en administración de proyectos de la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020.	Recopilación de datos

Objetivo	Principales características
2. Interpretar los resultados obtenidos del estudio de madurez en administración de proyectos de la PMO.	Análisis de datos
3. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento del proceso de madurez de la gestión de proyectos en la Cruz Roja Costarricense	Técnicas analíticas
4. Diseñar una propuesta de Política para la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja, que permita gestar el cambio cultural necesario.	Técnicas analíticas

(Elaboración propia)

3.5 Instrumento a aplicar “Cubo de Madurez de PMO”

Se aplicarán los tres cuestionarios (empresa, departamental y programa-proyecto) (anexo 4), en sus composiciones segmentadas en: a) evaluación de servicios estratégicos, b) evaluación de servicios tácticos y c) evaluación de servicios operativos.

Una vez completo el cuestionario, las Cruz Roja Costarricense facilitará la información sobre su nivel actual de madurez en cada servicio proporcionado para ese ámbito particular y el nivel objetivo de madurez para la PMO que se está analizando.

Con relación a la tipología de los servicios, que se brindan, corresponden a los ya identificados en el Cubo Modelo de Madurez, que corresponden a las 27 típicas actividades

realizadas por las PMO (Hobbs y Aubry), que se encuentran detallados en la Tabla 5, donde se identifica su vinculación en cuanto a las tipologías de alcance y enfoque.

Tabla 5. 27 funciones típicas de una PMO según Hobbs y Aubry

Servicios	Alcance			Enfoque		
	Empresa	Departamental	Programa/Proyecto	Estratégica	Táctico	Operacional
1. Informe del estado del proyecto/programa (información) al alta (senior)			√			
2. Desarrollar e implementar un proyecto estándar metodología de gestión	√	√	√		√	
3. Monitorear y controlar el proyecto/programa Rendimiento	√	√	√			√
4. Desarrollar las competencias (habilidades) de profesionales, incluida la formación	√	√	√		√	
5. Implementar y operar la gestión de proyectos sistemas de información	√	√	√		√	

6. Proporcionar asesoramiento a la alta dirección	√	√	√	√		
7. Coordinar e integrar los proyectos en la cartera; priorizar estos proyectos y reequilibrarlos según sea necesario	√	√		√		
8. Desarrollar y mantener un marcador de proyecto	√	√	√	√		
9. Promover la concienciación sobre la gestión de proyectos dentro de la organización	√	√		√		
10. Supervisar y controlar el rendimiento de la PMO en sí	√	√		√		
11. Participar en la planificación estratégica	√	√		√		
12. Proporcionar tutoría para los Gerentes de Proyectos	√	√	√			√
13. Gestionar una o más carteras	√	√		√		
14. Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos	√	√		√		

15. Administrar archivos/documentación del proyecto; Ajuste hasta un repositorio de gestión del conocimiento	√	√	√			√
16. Administrar uno o más programas	√	√	√			√
17. Auditoría de proyectos y programas	√	√	√			√
18. Gestionar las interfaces de los clientes	√	√	√		√	
19. Proporcionar un conjunto de herramientas que se pueden personalizar para satisfacer las necesidades específicas de los programas y proyectos	√	√	√		√	
20. Proporcionar tareas especializadas (servicios) para gerentes de proyectos	√	√	√			√
21. Asignar (y compartir) recursos entre Proyectos	√	√	√		√	
22. Llevar a cabo exámenes posteriores a la gestión del proyecto (lecciones aprendidas)	√	√	√			

23. Implementar y gestionar la base de datos de lecciones aprendidas o repositorio de conocimientos	√	√	√		√	
24. Implementar y gestionar el riesgo y los problemas Base	√	√	√		√	
25. Gestionar los beneficios del programa	√	√	√	√		
26. Redes y escaneo ambiental, mapeo de las relaciones de los proyectos y el medio ambiente dentro de la organización y a su vez	√	√	√	√		
27. Reclutar, seleccionar, evaluar y decidir sobre los salarios de los directores de proyecto; establecer una trayectoria profesional de gestión de proyectos	√	√			√	

(Pinto, Cota, & Levin, 2010)

El nivel de madurez actual en cada uno de los enfoques se calcula comparando los puntos relativos a la situación actual en la organización con el número total posible de puntos para el modelo en su conjunto. El nivel de vencimiento objetivo se calcula comparando los puntos relativos a la situación deseada en la organización con el número total posible de puntos para el modelo en su conjunto, lo anterior se visualiza en la tabla 6.

La puntuación para cada respuesta se calcula con base en que el nivel 0 hace referencia a que la PMO no realiza la función, (ver tabla 6) así: Para las funciones que contaban con 2 niveles de sofisticación: nivel 1: 0,5; nivel2:1. Para las funciones que contaban con 3 niveles de sofisticación: nivel 1: 0,33; nivel 2:0,67 y nivel 3: 1. Para las funciones que contaban con 4 niveles de sofisticación: nivel 1: 0,25; nivel 2: 0,50; nivel 3: 0.75; nivel 4: 1.

Tabla 6. *Definición de calificación según niveles, Modelo de Madurez de PMO*

	Puntaje según nivel					Total
	0	1	2	3	4	
Tres niveles	0	0.5	1			1
Cuatro niveles	0	0.33	0.66	1		1
Cinco niveles	0	0.25	0.5	0.75	1	1

(Elaboración propia, con base en Pinto, Cota, & Levin, 2010)

Para cada enfoque (operacional, táctico y estratégico) en cada periodo de tiempo se calculó el nivel de valoración de madurez aplicando la siguiente fórmula: Nivel valoración madurez = sumatorias calificaciones de todos los cuestionarios aplicados / (sumatoria máxima calificación de todos los cuestionarios aplicados).

Dependiendo del rango de la valoración, se obtiene el grado de madurez de la PMO en cada enfoque, para cada alcance específico. El modelo de cubo, considera que una mayor madurez de cada enfoque, se ve explicada en mayor nivel de sofisticación y número de funciones realizadas por la PMO.

Tabla 7. Puntuación según enfoques del Modelo Cubo de Madurez PMO

Nivel	Empresarial		Departamento		Programa		Consolidado	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Estratégica	10	40%	10	40%	5	20%	25	100%
Táctica	9	35%	9	35%	8	31%	26	100%
Operativa	8	33%	8	33%	8	33%	24	100%
	27		27		21		75	

(Elaboración propia, con base en Pinto, Cota, & Levin, 2010)

Se deriva de la tabla anterior un máximo de puntaje en los enfoques de la siguiente manera: estratégicos con 27 puntos, tácticos con 27 puntos y operativos con 21 puntos; se derivarán para la determinación del nivel de madurez actual en cifras porcentuales.

Cabe destacar que el nivel de madurez actual representa hasta qué punto la PMO proporciona todos los servicios posibles de una PMO cuando es más madura.

Los niveles de madurez con porcentajes entre 0% y 33% se consideran básicos. Los niveles entre 34% y 66% son intermedios. Por último, los niveles de madurez entre el 67% y el 100% se consideran avanzados, tal como se visualiza en la tabla 6 sobre ejemplo de calificación.

Cada sujeto que hace parte de la evaluación a la PMO selecciona el alcance de su Oficina (proyecto/ programa, departamental, empresarial) y con la que la oficina es capaz de realizar sus funciones principales (de acuerdo a las 27 principales funciones identificadas por Hobbs y Aubry en 2010

1. Se asignó una calificación a cada nivel de sofisticación de la función realizada por la PMO [la cantidad de niveles de sofisticación para cada función son establecidas por Pinto, Cota y Levin - 2010]). La puntuación para cada respuesta se calculó partiendo del hecho que el nivel 0 hace referencia a que la PMO no realiza la función, así: Para las funciones que contaban con 2 niveles de sofisticación: nivel 1: 0,5; nivel2:1. Para

las funciones que contaban con 3 niveles de sofisticación: nivel 1: 0,33; nivel 2:0,67 y nivel 3: 1. Para las funciones que contaban con 4 niveles de sofisticación: nivel 1: 0,25; nivel 2: 0,50; nivel 3: 0.75; nivel 4: 1.

2. Para cada enfoque (operacional, táctico y estratégico) en cada periodo de tiempo se calculó el nivel de valoración de madurez aplicando la siguiente fórmula: Nivel valoración madurez = sumatorias calificaciones de todos los cuestionarios aplicados / (sumatoria máxima calificación de todos los cuestionarios aplicados). Dependiendo del rango de la valoración, se obtiene el grado de madurez de la PMO en cada enfoque, para cada alcance específico. El modelo de cubo, considera que una mayor madurez de cada enfoque, se ve explicada en mayor nivel de sofisticación y número de funciones realizadas por la PMO.

3.6 Supuestos y restricciones

Deben entenderse como supuestos aquellos factores de planificación que se consideran reales, aún y cuando no se cuente con la evidencia que lo compruebe. Así mismo, las restricciones son potenciales factores que limiten el proyecto, portafolio o proceso (PMI, 2017), mismas que para este proyecto se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8 *Supuestos y restricciones utilizadas en el proyecto*

Objetivo	Supuestos	Restricciones
1. Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en administración de proyectos de	Se cuenta con aval de altas autoridades y apoyo del	Sobrecarga laboral del personal involucrado que

Objetivo	Supuestos	Restricciones
la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020.	personal Acceso a documentación	suministra información primaria
2. Interpretar los resultados obtenidos del estudio de madurez en administración de proyectos de la PMO.		
3. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento del proceso de madurez de la gestión de proyectos en la Cruz Roja Costarricense		Desconocimiento de acciones particulares que tengan impacto en la organización y su implementación de proyectos
4. Diseñar una propuesta de Política para la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja, que permita gestar el cambio cultural necesario.	Acceso a documentación	Desconocimiento de acciones particular les que tengan impacto en la organización y su implementación de proyectos

(Elaboración propia)

3.7 Entregables

Los entregables consisten en “cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una frase o un proyecto” (PMI, 2017, pág. 708). En la Tabla 9 se encuentran los entregables del presente proyecto.

Tabla 9 *Entregables del Proyecto*

Objetivo	Entregable
1. Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en administración de proyectos de la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020.	<i>Informe de la aplicación del instrumento</i> Refiere al diagnóstico que se realiza a la organización para conocer las capacidades, prácticas y procedimientos referentes a Proyectos.
2. Interpretar los resultados obtenidos del estudio de madurez en administración de proyectos de la PMO.	<i>Documento de interpretación de los resultados de la aplicación del Cubo de Madurez.</i> Con base en los resultados el objetivo 1 y revisión bibliográfica se procede a establecer el análisis de los resultados de madurez de la PMO de la CRC.
3. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento del proceso de madurez de la gestión de	<i>Plan de Acción para fortalecimiento de la gestión de Proyectos en la CRC.</i>

Objetivo	Entregable
<p>proyectos en la Cruz Roja Costarricense</p>	<p>A partir de la línea base del nivel de madurez de la PMO, se genera una serie de recomendaciones que favorezca la gestión de proyectos en la organización</p>
<p>4. Diseñar una propuesta de Política para la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja, que permita gestar el cambio cultural necesario.</p>	<p><i>Propuesta de políticas para la Gestión de Proyectos en la CRC</i></p> <p>Una oficina de proyectos debe de contar con el apoyo de los órganos de dirección y gobierno, para asegurar su trazabilidad en el accionar institucional, es por ello por lo que a través de la definición para su posterior aprobación de las políticas se asegura una línea clara de vinculación desde los máximos órganos de la institución a todas las estructuras, para su debido acatamiento.</p>

(Elaboración propia)

4. DESARROLLO

Para cualquier organización una adecuada gestión de proyectos se convierte en un requerimiento así como una necesidad, para una institución como lo es la Cruz Roja Costarricense el contar con una ruta metodológica fortalecida para su gestión de proyectos es aún mas relevante, ya que desarrolla proyectos a lo interno de la entidad, así como en articulación con entes públicos y privados, tanto nacionales como internacionales.

Durante los capítulos anteriores, además de comprender más el contexto de la organización así como información vital de la temática de proyectos, así como de diferentes Modelos para determinar el Nivel de Madurez de la PMO de la Cruz Roja, es por lo que en el presente capítulo se procederá a ejecutar:

- Informe de la aplicación del instrumento del Cubo de Madurez.
- Interpretación de los resultados de la aplicación del Cubo de Madurez.
- Plan de Acción para fortalecimiento de la gestión de Proyectos en la CRC.
- Propuesta de política para la Gestión de Proyectos en la CRC.

4.1 Aplicación del Instrumento del Cubo de Madurez

En razón de la estructura organizacional de la Cruz Roja Costarricense, tal como fue indicado en el capítulo del Marco Metodológico se tomaron en cuenta funcionarios vinculantes a alcances empresariales (Gerencia), Departamentales (Direcciones Nacionales) y Programas/Proyectos (Unidades ejecutoras de proyectos), se obtuvo la participación de 10 personas. (Tabla 10) quienes completaron según nivel de Alcance bajo el cual desarrollan los proyectos el Instrumento “Matriz de Madurez de la PMO de la Cruz Roja Costarricense, 2020”, que se encuentra en el Anexo 4, mismo segmentado por:

- **Cuestionario empresarial** aplicado a la Gerencia General, con una estructura de 10 ítems para la evaluación estratégica, 9 ítems en la evaluación táctica y 8 ítems en la evaluación operativa.
- **Cuestionario departamental** asignado a las Direcciones Nacionales, constituido por 10 ítems para la evaluación estratégica, 9 ítems en la evaluación táctica y 8 ítems en la evaluación operativa.
- **Cuestionario programa/proyecto** completado por funcionarios de unidades ejecutoras de proyectos, constituido por 5 ítems para la evaluación estratégica, 8 ítems en la evaluación táctica y 8 ítems en la evaluación operativa.

Tabla 10 *Participación en la aplicación del instrumento*

Alcance	No. Participantes
Empresarial	3 funcionarios
Departamental	4 funcionarios
Programa / Proyecto	3 funcionarios

(Elaboración propia)

4.2 Interpretación de los resultados de la aplicación del Cubo de Madurez

Bajo la primicia expuesta por Pinto et al en el 2010, donde manifiestan que “La madurez de la PMO implica el grado de sofisticación con que es capaz de realizar sus funciones y alcanzar sus objetivos.” (p.2), se describen a continuación los resultados generados del estudio de madurez de la PMO de la Benemérita Cruz Roja Costarricense, está vinculada a la capacidad

institucional de generar valor a sus usuarios, clientes, aliados estratégicos, así como para toda la organización.

Al respecto, con la aplicación del instrumento del “Cubo de Madurez”, define rangos para determinar el nivel según las calificaciones obtenidas en la aplicación de los instrumentos y la vinculación a las funciones típicas de las PMO, tanto en su alcance y enfoque, rangos que versan entre: Básico (0-33%), Intermedio (34-66%) y Avanzado (67-100%),

Fue determinado para los tres enfoques (estratégico, táctico u operacional) una valoración que proviene de la sumatoria de calificaciones obtenidas en cada uno de los alcances y sus enfoques, sobre el máximo que podría obtener (sumatoria de los ítems por la cantidad de instrumentos aplicados), de ahí se determina la valoración en cada uno de los alcances y sus respectivos enfoques, tal como se visualiza en la tabla 11, el detalle se encuentra en el anexo 5.

Tabla 11 *Valoración de Madurez de la PMO en la Cruz Roja según el Cubo de Madurez, 2020.*

ALCANCE DE LA PMO	Enfoque de la PMO		
	Estratégica	Táctica	Operacional
Empresarial	26%	24%	28%
Promedio: 26%	Básica	Básica	Básica

ALCANCE DE LA PMO	Enfoque de la PMO		
	Estratégica	Táctica	Operacional
Departamental	33%	20%	20%
Promedio: 24%	Básica	Básica	Básica

ALCANCE DE LA PMO	Enfoque de la PMO		
	Estratégica	Táctica	Operacional
Programa / Proyecto	32%	22%	13%
Promedio: 22%	Básica	Básica	Básica

(Elaboración propia)

Los resultados que se derivan del instrumento aplicado, refieren a que de manera grupal y enfoques el grado de madurez de PMO de la Cruz Roja es “**Básica**” según la evaluación realizada en noviembre 2020, lo cual genera la línea base para la generación del plan de acción y posteriores análisis a través del instrumento del Cubo de Madurez de Pinto et al, se tiene en promedio en el Alcance Empresarial un 26%, en el Departamental un 24% y por último en Programa/Proyecto un 22%.

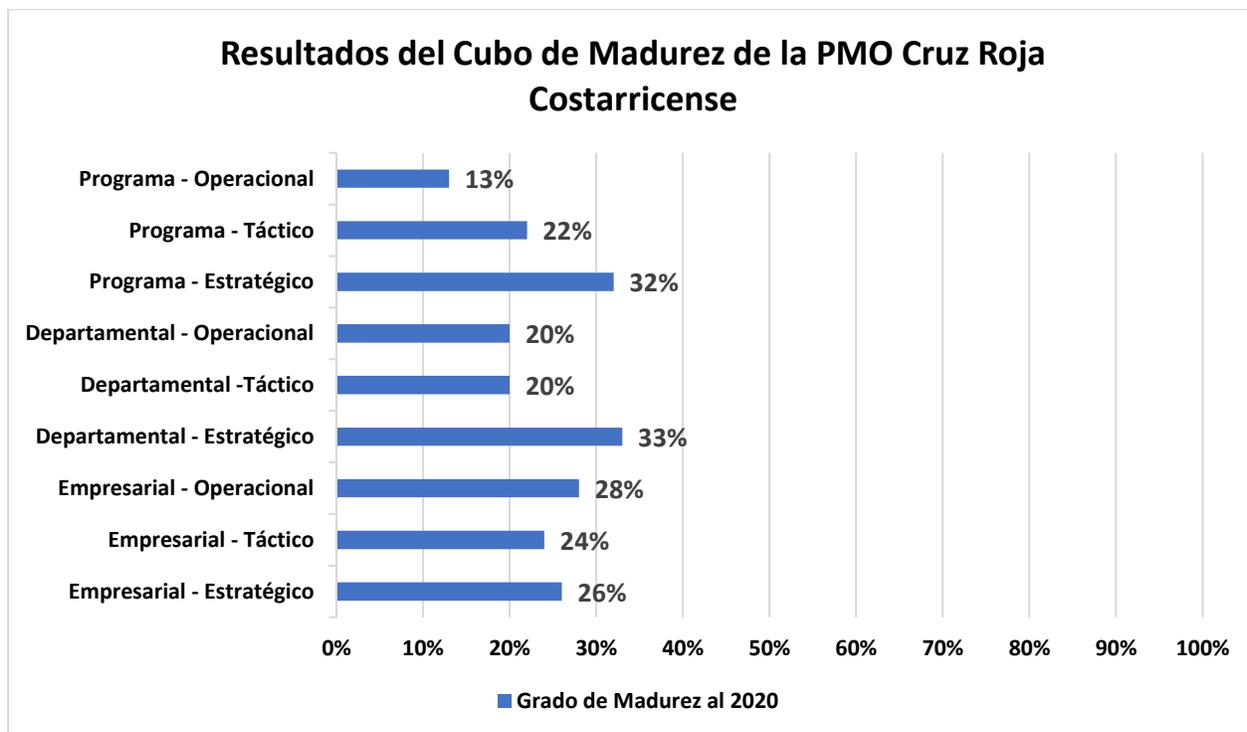


Figura 9 Resultados del Cubo de Madurez (Elaboración propia, 2020)

Cabe destacar que visualizando los resultados específicos de las combinaciones de alcance y enfoque, se tienen los siguientes datos representados según la figura 9, se obtuvieron como mejores resultados un 33% en la combinación Departamental – Estratégico así como en Programa/Proyecto – Estratégico con un 32% y un 28% Empresarial – Operacional, por su parte donde se requiere fortalecer acciones en el Programa/Proyecto – Operacional donde solamente se alcanzó un 13%, en el Departamental Técnico y Operacional igualmente obtuvieron una calificación de un 20%, quedaron con calificaciones intermedias de los resultados obtenidos con un 22% el Programa – Táctico, con un 24% se tiene Empresarial/Táctico , un 26% Empresarial – Estratégico, aún y cuando se obtienen diferentes calificaciones si queda plasmado que según las respuestas ninguno de los ítems supera un 33% del 100% anhelado.

Es importante resaltar que los resultados no suman necesariamente 100, sino el máximo posible se deriva de la combinación de la cantidad de ítems presentados por la cantidad de personas que responden el instrumento.

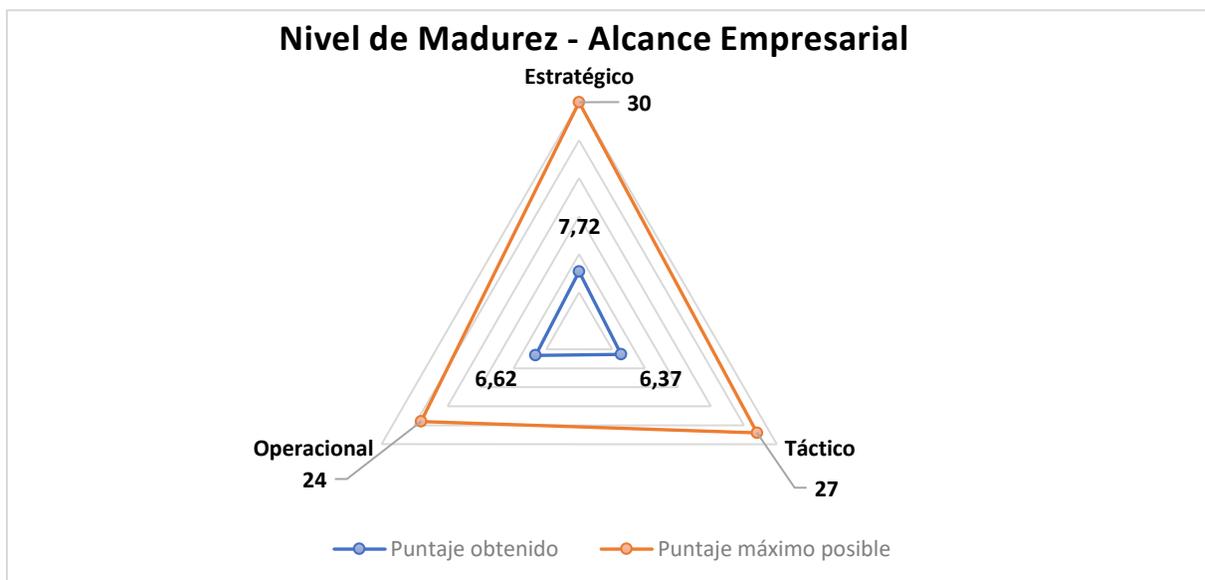


Figura 10 Resultados del Cubo de Madurez Alcance Empresarial (Elaboración propia, 2020)

Se visualiza en la figura 10 que en cuanto al Nivel de Madurez en el Alcance Empresarial, medido según la cantidad de repuestas emitidas identificado como puntaje obtenido versus el puntaje máximo posible (número de ítems por el número de respuestas obtenidas), los resultados no alcanzaron ni la mitad del máximo esperado, siendo que en el enfoque estratégico tenía un puntaje máximo de 30, y según los entrevistados califican un promedio de 7.72, por su parte en cuanto al enfoque táctico de 27 puntos ideales emiten respuestas que determinan una nota de 6.37 y por último en el enfoque operacional teniendo por máximo 24 puntos otorgan 6.62 puntos; es decir, existen oportunidades significativas de realizar una ruta de trabajo de fortalecimiento de la madurez en la PMO.

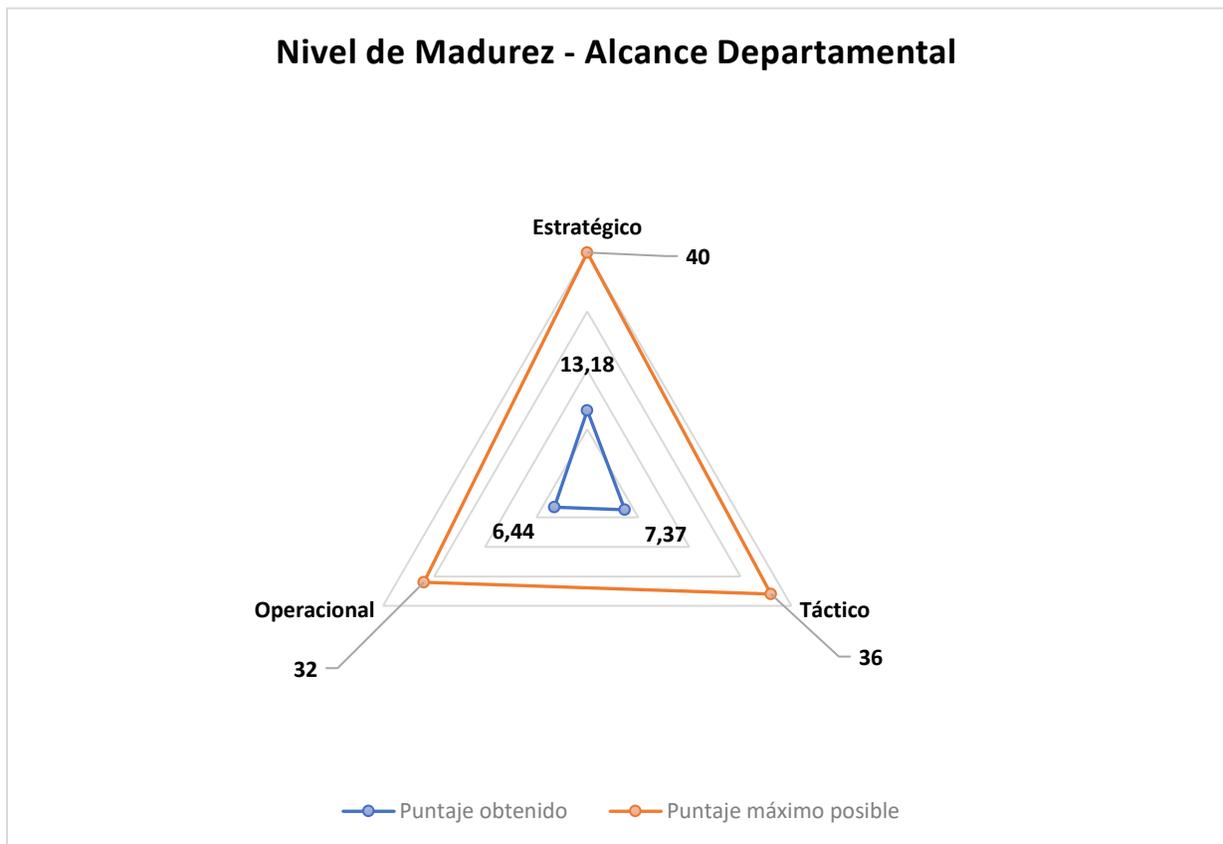


Figura 11 Resultados del Cubo de Madurez Alcance Departamental (Elaboración propia, 2020)

Por consiguiente, en el Nivel de Madurez en el Alcance Departamental las brechas persisten, en cuanto enfoque estratégico se alcanza un 13.18 de 40 puntos posibles, en el enfoque táctico da por resultado 7.37 puntos de 36 posibles y por último en el enfoque operacional se logró 6.44 de 32 puntos. La distancia entre los resultados actuales en los enfoques operacional y tácticos son de cerca de un 20%, refiriendo a niveles de madurez muy básicos. (Figura 11).

Para concluir en los análisis individuales en el Alcance Programa/Proyecto, en el enfoque estratégico se logró un 4.82 de 15 puntos, en el enfoque táctico se determinaron 5.37 de 24 puntos y por último en el operacional 3.14 de 24 puntos posibles; aún y cuando persisten las amplias diferencias, en los enfoques estratégicos y tácticos es menor la brecha.

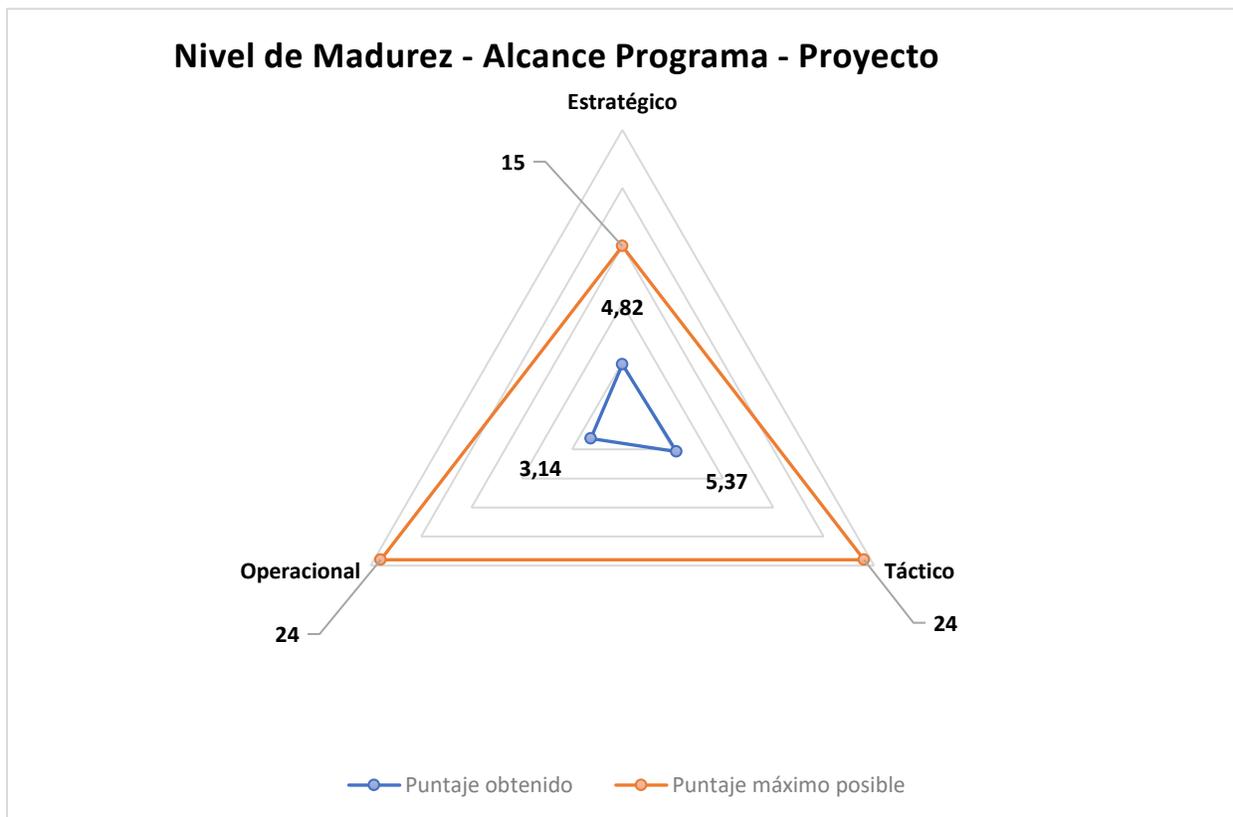


Figura 12 Resultados del Cubo de Madurez Alcance Programa/Proyecto (Elaboración propia, 2020)

Cabe destacar que una PMO puede tener diferentes niveles de madurez en los posibles enfoques, tal como se establece por Pinto et al en el 2010 *“La PMO genera valor a través de las funciones que ejerce, que se traducen en servicio para sus clientes, la madurez de una PMO puede resumirse como el grado de sofisticación con la que ofrece cada servicio para el que es responsable”* (p.3), ahora bien, no se encuentra exenta la Asociación Cruz Roja Costarricense de dicha situación, aunque para el periodo evaluado en el 2020 se encuentra a nivel básico, en ningún ítem supero el 34% para alcanzar el nivel intermedio.

Como se puede inferir, los resultados obtenidos se tiene un mayor incremento en la valoración de la madurez en el alcance empresarial, y una menor calificación en el enfoque operativo, en cuanto a los ítems que alcanzaron una calificación igual o superior a 50% se tienen aquellos: *“La PMO proporciona asesoramiento a la Gerencia de la CR en el Departamento”* (ítem B.1.1.), con un 58%, por su parte en el ítem (B.2.6) *“¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO entre proyectos departamentales?”* se califica con un 58% a su vez, el ítem *¿Cómo funciona PMO participe en el proceso de planificación estratégica del departamento? (B.1.6)* alcanza un 50% al igual que el ítem (ítem C.1.4) *¿Cómo gestiona la PMO los beneficios del proyecto/programa?*, los ítems están vinculados al **Alcance** departamentales y de programa/proyecto más no así el empresarial.

Por su parte, en cuanto a los ítems que alcanzaron una nota de “0” la integración y coordinación de la PMO con la organización (A1.10), la implementación y administración de datos de riesgos (B.2.8), así como la selección, administración y evaluación de los directores de proyecto, (B.2.9); de igual manera se tienen en los alcance Programa/Proyecto en sus diferentes enfoques (estratégico, táctico y operacional), no alcanzaron ni un punto en su calificación: la

existencia de monitoreo y control (C.1.3), implementación y administración de la base de datos de riesgos (C.2.8), supervisión y control de rendimiento del proyecto (C.3.3), realización de auditorías a proyectos/programas (C.3.7), ni revisión posterior a la gestión de proyectos (C.3.8), ítems que al amparo de las mejores prácticas deben ser aplicadas en los procesos de proyectos como lo son las etapas de ejecución, monitoreo y control del Ciclo del Proyecto según PMI (ver figura 4) de igual manera, se prevé en las áreas del conocimiento propuestas por la Guía del PMBOK (ver figura 5), se hace referencia a la gestión de riesgos, por cuanto son oportunidades de mejora a implementar en alta relevancia.

4.3 Plan de Acción para fortalecimiento de la gestión de Proyectos en la CRC.

El ser una organización privada basada en una labor voluntaria y humanitaria, incrementa la relevancia de que las acciones que ejecute permitan una optimización de los recursos materiales, humanos y financieros, en aras de beneficiar a una mayor cantidad de población que en su mayoría corresponde a personas en condición vulnerable; es por lo anterior que el ofrecer recomendaciones que potencien el nivel de madurez en la gestión de proyectos se convierte en un objetivo prioritario, en aras de contar con un sistema de gestión de proyectos más efectivo.

Cabe destacar que pueden potenciarse a través de cuatro grandes aspiraciones temáticas (figura 13) se pretende recomendar una ruta de abordaje para potenciar acciones que conlleven a incrementar el nivel de madurez de la PMO de la CRC:

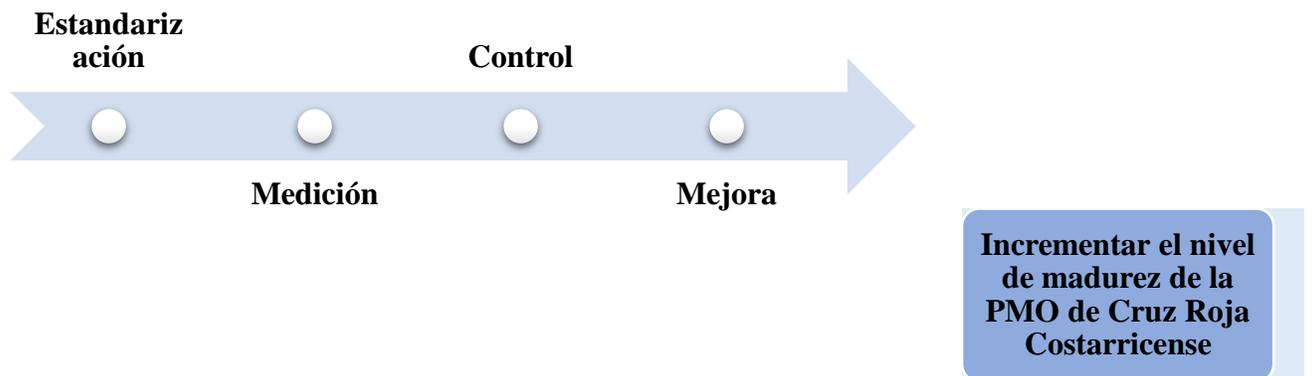


Figura 13 Aspiraciones para potenciar la Madurez de la PMO (Elaboración propia, 2020)

A nivel estratégico, el papel que desempeña la PMO es cerciorarse que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, de manera que tanto los objetivos a largo plazo de la organización como los proyectos emprendidos estén alineados.

Bajo la premisa de generar un modelo de proyección, previendo que se implementen las recomendación plasmadas en éste componente, y bajo la complejidad organizacional de la Cruz Roja Costarricense, se ha generado una proyección de resultados en el instrumento Matriz del Cuestionario del Cubo de Madurez (Anexo 6), con sus 75 ítems, incrementando al nivel inmediato superior de los resultados generados en la evaluación 2020, a excepción de aquellas respuestas obtenidas en el último escalafón posible, de manera consolidada se visualiza en la Tabla 12.

Tabla 12 Aspiración porcentual d la Madurez de la PMO en la Cruz Roja según el Cubo de Madurez, para periodo 2021-2022.

ALCANCE DE LA PMO	Enfoque de la PMO		
	Estratégica	Táctica	Operacional

Empresarial	Resultados 2020	26%	24%	28%
	Promedio: 26%	Básica	Básica	Básica
	Aspiración	54%	55%	62%
	Promedio: 57%	Intermedio	Intermedio	Intermedio
ALCANCE DE LA PMO		Enfoque de la PMO		
		Estratégica	Táctica	Operacional
Departamental	Resultados 2020	33%	20%	20%
	Promedio: 24%	Básica	Básica	Básica
	Aspiración	54%	55%	62%
	Promedio: 57%	Intermedio	Intermedio	Intermedio
ALCANCE DE LA PMO		Enfoque de la PMO		
		Estratégica	Táctica	Operacional
Programa / Proyecto	Resultados 2020	32%	22%	13%
	Promedio: 22%	Básica	Básica	Básica
	Aspiración	68%	55%	44%
	Promedio: 57%	Avanzado	Intermedio	Intermedio

(Elaboración propia)

Cabe destacar que al respecto se establece un periodo de dos años en razón del establecimiento de la ruta crítica y su implementación la cual podrá determinarse si la brecha en cuanto a la madurez de la PMO de la Asociación Cruz Roja Costarricense se redujo, con base en la posible implementación de las acciones para el fortalecimiento institucional de la

administración de la PMO, todas las vinculaciones Alcance/Enfoque subirían al nivel de madurez intermedio, hasta el Programa/Proyecto con enfoque estratégico estaría ubicándose en el mínimo del Nivel de Madurez Avanzando.

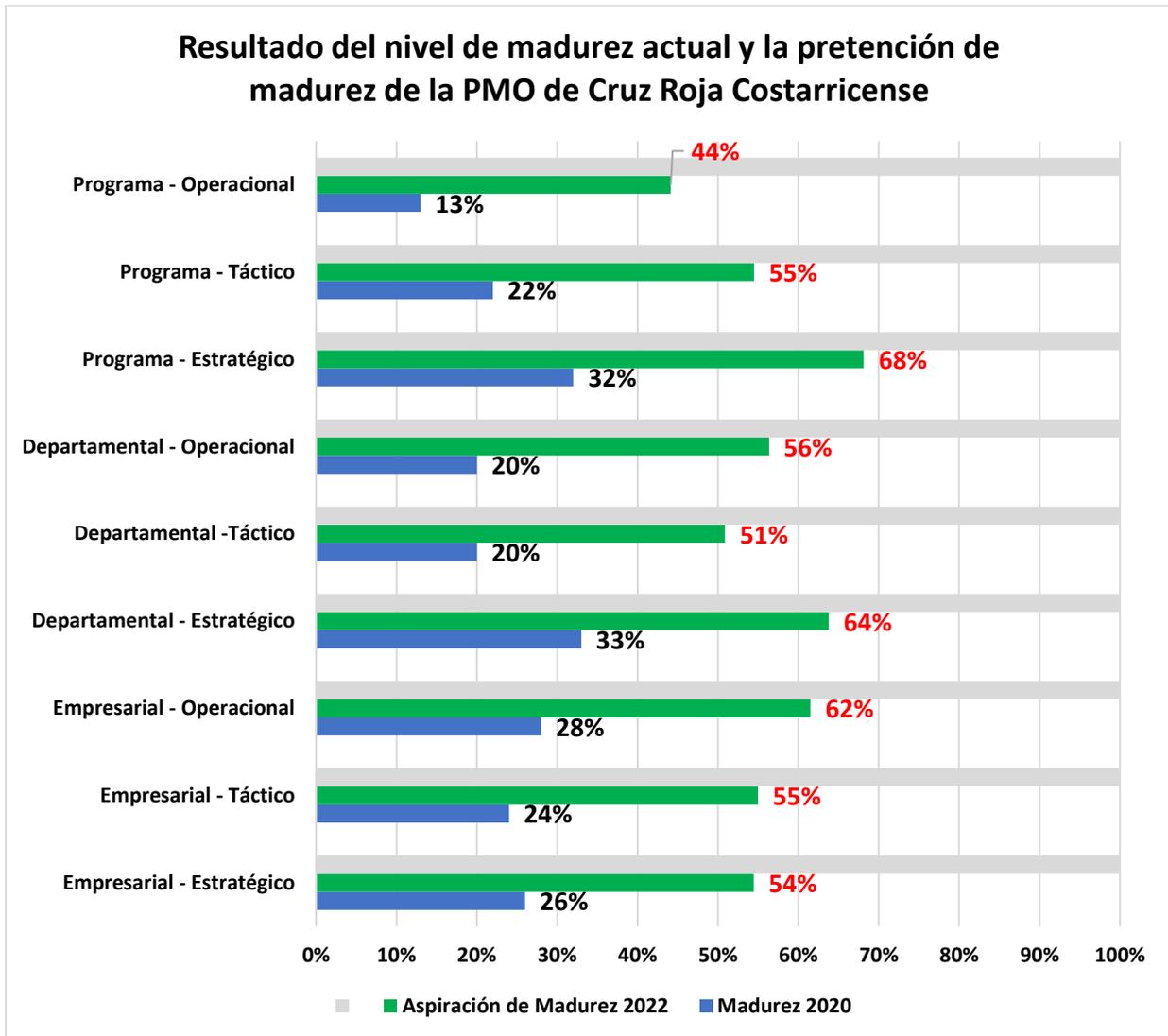


Figura 14 Resultado del Nivel de madurez actual y la pretención de Madurez (Elaboración propia, 2020)

A nivel táctico el papel del PMO, es asegurar el establecimiento de una metodología para los diferentes proyectos que se realizan en la organización, con una preocupación constante respecto a la calidad de los productos y servicios generados por los proyectos, velando para que los

proyectos sigan las normas y metodologías definidas, se encuentra en el Anexo 6 el detalle de cada uno de los ítems.

Para ello, es importante potenciar en **Alcance Empresarial/ enfoque estratégico:** potenciar el asesoramiento de la PMO a la Gerencia, integrar a la misma en la organización con clara definición de interdependencias entre proyectos y los programas de la organización, a su vez contar con alguna herramienta de gestión de proyectos, de igual manera debe definir y divulgar las políticas y directrices para la gestión de proyectos, además dar seguimiento a procesos de retroalimentación a sus clientes/usuarios en cuanto a su rendimiento así como participar en los procesos de planificación estratégica, requiere contar con una lista de proyectos activos, del mismo modo deberá ser responsable de identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos y programas en toda la organización en función de criterios, se debe agregar la relevancia de que se monitoree el logro de los beneficios esperados para cada proyecto durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa, incluso identificar a las partes interesadas y desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.

Por su parte, dentro de las acciones en **Alcance Empresarial/ enfoque táctico,** debe desarrollarse una metodología estándar para la organización, alineando posibles metodologías existentes en diferentes áreas, por otro lado debe proponer formación al personal vinculado a la temática de proyecto en la organización, de igual manera proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y control, así como supervisar el progreso de los proyectos y programas de la organización, a su vez, proporciona herramientas para su uso en la organización, también debe de consolidar las

lecciones aprendidas y cuenta con una base de datos, participa activamente en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los gerentes de proyecto.

Por último, en el **Alcance Empresarial/ enfoque operativo:** debe la PMO proporcionar a los gerentes de proyecto servicios avanzados y soporte tales como: análisis de riesgos, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyecto, proporcionar a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores informes del estado de los proyectos y notificar si hay problemas específicos en los que se necesita asistencia. Debe de supervisar y controlar el rendimiento de los proyectos (tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente), también proporcionar tutoría o acompañamiento en el proceso, al igual que la documentación de la gestión de proyectos, de realización de auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos y facilita un proceso captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos.

Se reitera nuevamente que los puntajes máximos posibles, provienen de la combinación de respuestas obtenidas por la cantidad de items posibles, y la puesta en marcha de las anteriores actividades podría permitir un incremento en el nivel de madurez, tal como se visualiza en la figura 15

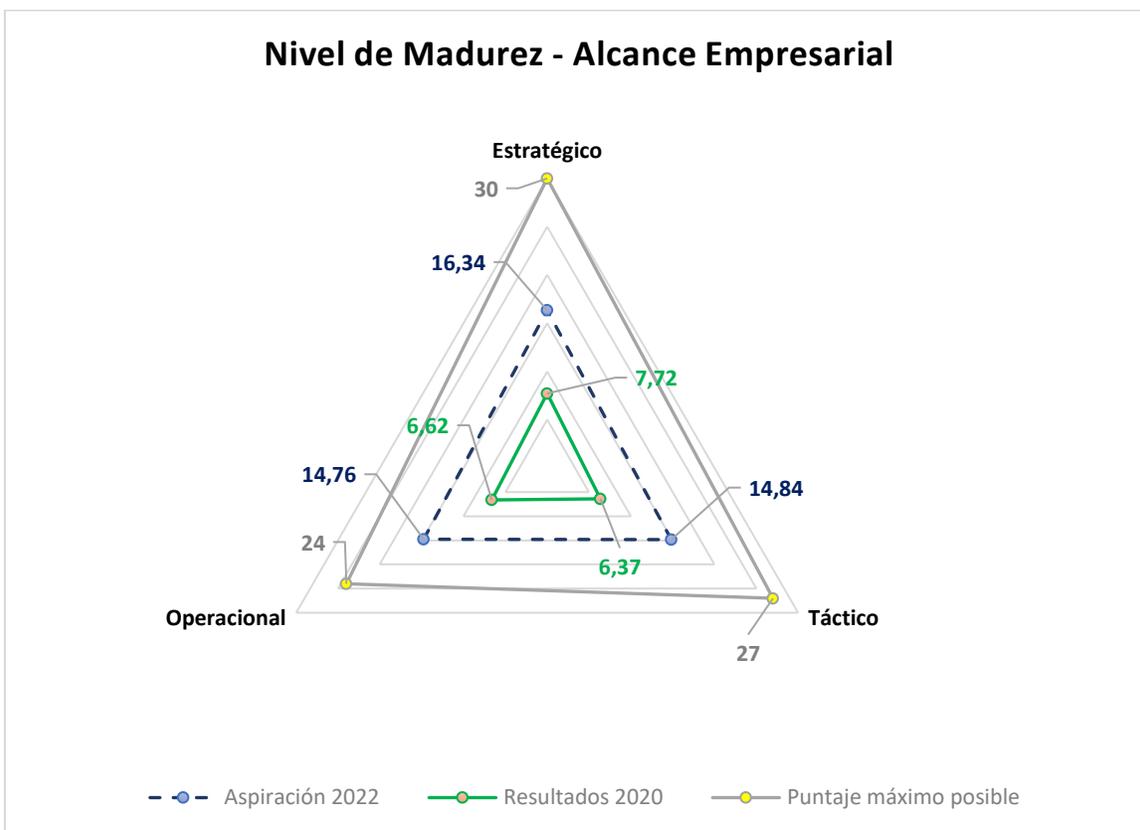


Figura 15 Proyección de resultados del Cubo de Madurez de la PMO, Nivel de Madurez – Alcance Empresarial, según aspiraciones (Elaboración propia, 2020)

En cuanto al **Alcance Departamental (Dirección)/ enfoque estratégico**: debe implementarse las consultas desde la Gerencia a la PMO, relacionado con decisiones estratégicas, por su parte es importante identificar y rastrear las interdependencias entre proyectos proporcionando la toma de acciones preventivas y correctivas, aplicar los procesos de retroalimentación acerca del rendimiento, participando en procesos de planificación estratégica de la Dirección, deberá contar con una lista de proyectos activos en todo el departamento así como identificar, seleccionar, priorizar nuevos proyectos y programas, a su vez monitoreando los logros al igual que identificando las partes interesadas de la cartera del departamento gestionando relaciones con los mismos

Por su parte, **Alcance Departamental (Dirección)/ enfoque táctica** se reitera el contar con una metodología estándar para el departamento, respondiendo forma reactiva a las necesidades de capacitación en gestión de proyectos al igual que proporcionando un sistema de información de antigüedad de proyectos, tendrá que ejercer rol de supervisión de progreso de los proyectos y programas del departamento así como proporcionar herramientas estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, y almacenando las lecciones aprendidas de los proyectos, una base de datos de riesgo.

Desde el **Alcance Departamental (Dirección)/ enfoque operativo**, aplicará procesos de soporte básico como: preparación de documentación, preparación de horarios y facilitación de reuniones, realizar procesos de recepción, análisis y proporcionalidad en los informes a la Gerencia o socios estratégicos, realizará la supervisión y control de rendimiento del proyecto (tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona informes), proporciona tutoría en todo el departamento realizando transferencia de conocimientos técnicos al director del proyecto, en cuanto al área documental realizará la captura y almacenamiento, realizará auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos y será un facilitar del proceso de lecciones aprendidas.

Se visualiza a través de la figura 16 de “Proyección de resultados del Cubo de Madurez de la PMO, Nivel de Madurez – Alcance Departamental, según aspiraciones”, los números que podrían ajustarse implementando las acciones indicadas.

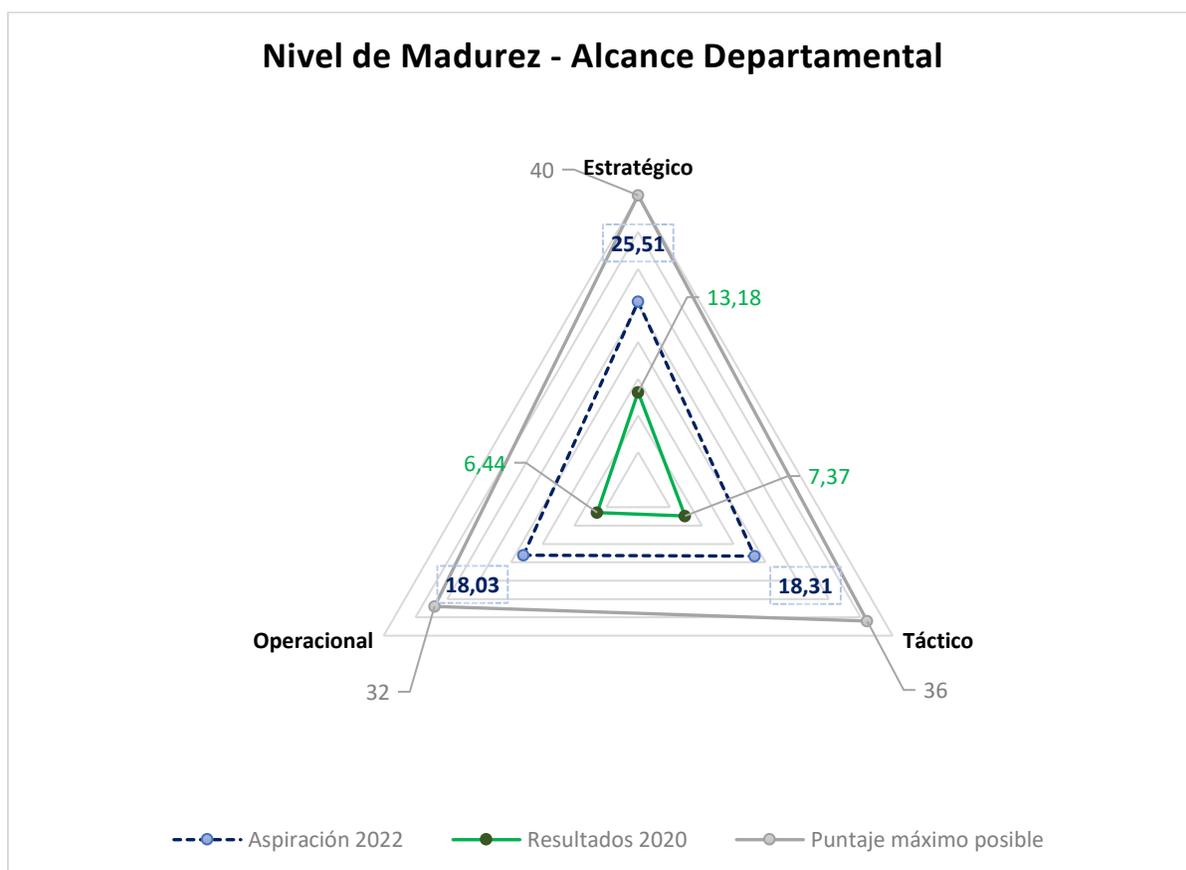


Figura 16 Proyección de resultados del Cubo de Madurez de la PMO, Nivel de Madurez – Alcance Departamental, según aspiraciones (Elaboración propia, 2020)

En el tercer **Alcance de Programa-Proyecto/ enfoque estratégico** deberá incrementarse la frecuencia de comunicación entre la PMO y la Gerencia General, la PMO brindará reporte de los proyectos que ejecuta, aplicando a su vez retroalimentación de los clientes/usuarios, ejecutará el monitorea el logro de los beneficios esperados comparándolos con los objetivos estratégicos originales y realizando la identificación de las partes interesadas.

Entre tanto, de los aspectos relevantes por fortalecer en el **Alcance de Programa-Proyecto/ enfoque táctico**: debe desarrollarse una metodología estándar, proponer capacitación en gestión de proyectos, al igual que proporcionar un sistema de información de gestión de proyectos, de igual manera monitorear la satisfacción del cliente, proporciona herramientas y

estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, consolida las lecciones a través de una base de datos y de riesgos.

Por último, de los aspectos relevantes por fortalecer en el **Alcance de Programa-Proyecto/ enfoque operativo**, debe reforzarse acciones de soporte básico de gestión de proyectos (documentación, preparar horarios y facilitar las reuniones), recibir información de estado de los proyectos, analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja/patrocinadores, de igual manera, participa en supervisión y control de rendimiento del proyecto, debe identificar las necesidades y proporciona tutoría proactivamente, también deberá capturar y almacenar documentos para el proyecto, de igual manera realizar auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos y facilitar captura de las lecciones aprendidas.

La puesta en marcha de las actividades anteriormente descritas, pueden facilitar minimizar las brechas de madurez, tal como se visualiza en la figura 17.

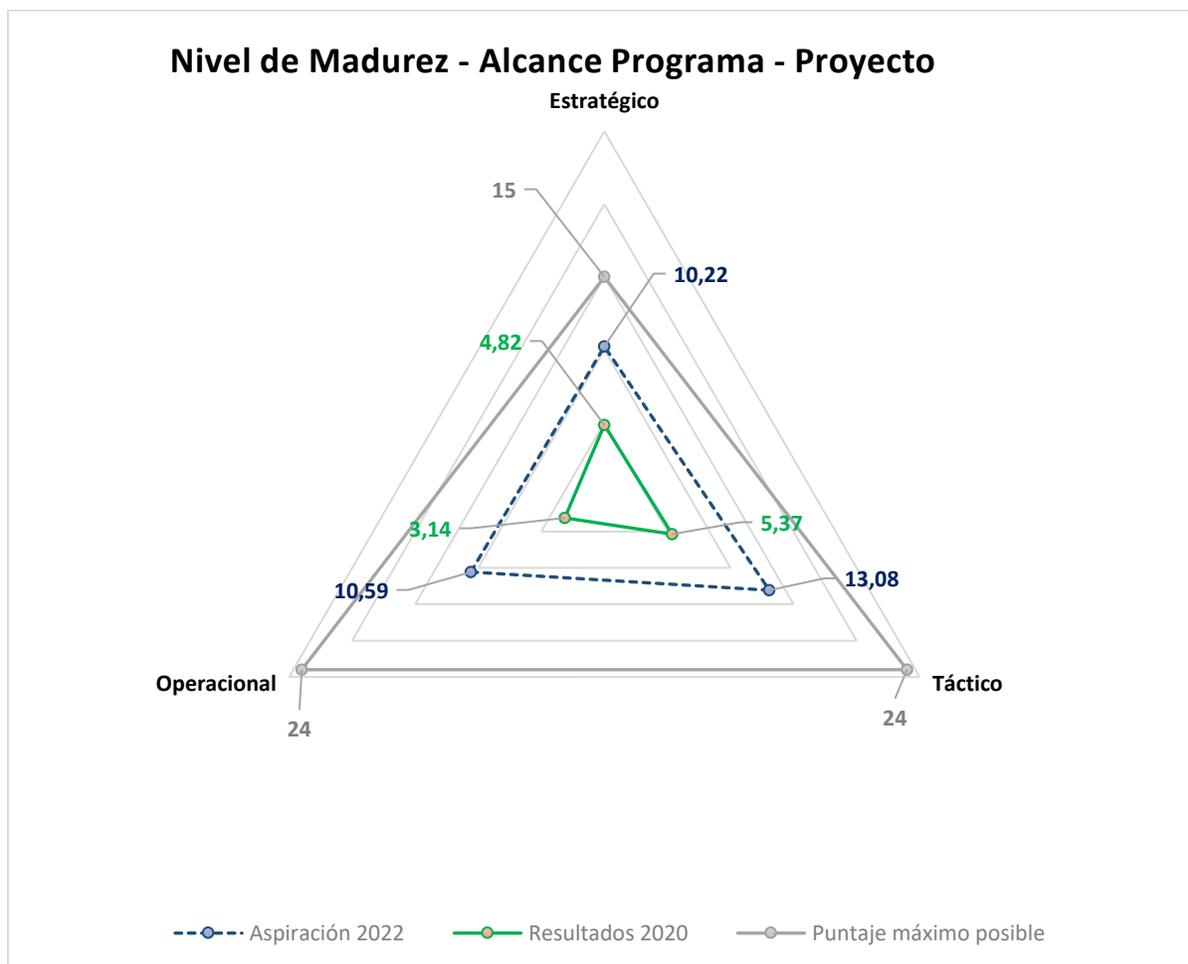


Figura 17 Proyección de resultados del Cubo de Madurez de la PMO, Nivel de Madurez – Alcance Programa-Proyectos, según aspiraciones (Elaboración propia, 2020)

Cabe destacar que una **PMO puede tener diferentes niveles de madurez en cada uno de sus posibles enfoques**, “La PMO genera valor a través de las funciones que ejerce, que se traducen en servicio para sus clientes, la madurez de una PMO puede resumirse como el grado de sofisticación con la que ofrece cada servicio para el que es responsable.” (Pinto, Cota y Levin, 2010, p.3), y aunque se pueden existir tendencias dominantes, no exime la existencia de resultados radicalmente diferentes entre sí, de igual manera la sofisticación de las funciones que ejecuta la PMO puede verse aumentada entre periodos aún y cuando se den ajustes pesar del cambios en ubicación en los organigramas.

Es importante destacar que entre se incrementa el nivel de madurez en una PMO, las funciones se vuelven más sofisticadas, conllevando la relevancia de potenciar el soporte en la dirección de proyectos, brindando datos e información a la organización para la toma de decisiones.

El cerrar las brechas en las valoraciones de la madurez de la PMO, responden a un interés institucional, siendo la propia organización la que determinará que tanto quiere avanzar, según su entorno, sus objetivos estratégicos, su visión y misión.

A su vez, una vez analizado de manera más detallado los ítems de los cuestionarios se despliegan una propuesta global para potenciar la madurez de PMO:

4.3.1 Estandarización.

Dentro de las primeras acciones que se recomiendan aplicar es iniciar los procesos de estandarización en los procedimientos institucionales

Plazo de implementación: Primer Semestre 2021 

Actividades:

- Establecimiento, aprobación y divulgación de la **Política de Gestión de Proyectos**, instrumento que permite el direccionamiento al cumplimiento de los instrumentos estratégicos y visionales de la organización.

- **Definición de la Metodología** (s) incluyendo las herramientas, formularios e instrumentos a aplicar en los proyectos, bajo el marco de los requerimientos institucionales.
- Revisión, mejora o creación de **Procedimientos de Gestión de Proyectos**: se recomienda analizar la aplicabilidad de los lineamientos del PMBOOK al amparo de las necesidades institucionales, facilitando la comprensión de otros actores.

4.3.2 Medición.

Se recomienda la definición de una Oficina de Proyectos que permita orientar los macroprocesos institucionales, contribuyendo a nivel estratégico con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Plazo de implementación: Primer Semestre 2021



Actividades:

- Es de alta relevancia del potenciar la cultura organizacional vinculada a los proyectos, a través de **procesos de sensibilización**: aplicando diferentes técnicas como charlas, talleres, estudios de caso, donde se reafirme la relevancia de la implementación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos, los beneficios de registrar y divulgar por ejemplo aquellas lecciones aprendidas de actividades ya iniciadas en Comités Auxiliares o Juntas Regionales, que puedan coadyuvar a nuevas iniciativas en otro sector del país.

- A su vez, es fundamental el incrementar las competencias técnicas del personal a través de la **capacitación**: enfocada en aquellas personas que tienen roles críticos en la implementación de los proyectos, y que los mismos también se conviertan en agentes duplicadores de información para lograr alcanzar la estructura organizativa de la Sociedad Nacional, tal como se ha visualizado en los párrafos anteriores uno de los aspectos de mayor relevancia está vinculado al tema del análisis de riesgos, y documentación y registro, aspectos que con procesos formativos estarían en parte siendo atendidos.
- Otro aspecto de vital importancia es la **divulgación/socialización**: de los ajustes que se realicen en la gestión de proyectos, en una organización de cobertura nacional y tan diversa, es altamente relevante que los integrantes de la CRC, conozcan los lineamientos institucionales de la gestión de proyectos, así como los roles y responsabilidades de los diferentes actores, al igual que las diferentes tipologías de proyectos que se realizan, en razón de que muchos deben responder a lineamientos del donante.

4.3.3 Control.

La definición las herramientas que favorezcan una adecuada ejecución de los proyectos, tomando en cuenta entre otros aspectos la gestión del riesgo como un criterio vital en la implementación de proyectos.

Plazo de implementación: Segundo Semestre 2021



Actividades:

- Iniciar el proceso de **implementación** de los lineamientos institucionales para la gestión de proyectos, asegurando la gestión de la comunicación de los mismos, y la disponibilidad en un sitio en línea de fácil acceso, de ser posible con videos explicativos para personal de nuevo ingreso.
- Una vez implementado, debe ejecutarse en proceso de **seguimiento y control:** de la aplicación de los procedimientos institucionales, ejecutando verificaciones de las mismas de manera aleatoria, con fin de determinar el proceso real de implementación por los diferentes actores del proceso.
- Se recomienda también la ejecución de espacios de **retroalimentación**, recibiendo observaciones por los diferentes ejecutores de proyectos a nivel nacional, de la aplicación de los instrumentos, herramientas y procedimientos institucionales de la Gestión de Proyectos, en aras de mantener siempre procesos de mejora continua, reafirmando la relevancia del proceso de lecciones aprendidas, determinando si se requieren realizar ajustes con base en la experiencia institucional.

4.3.4 Mejora.

La evaluación de la implementación de la gestión de proyectos en la organización, con base en la metodología (s) institucionales así definidas.

Plazo de implementación: Primer Semestre 2022



Actividades:

- Gestionar de ser posible un proceso de auditoría: para evaluar la adecuada implementación de los procesos de gestión de proyectos definidos por la Cruz Roja Costarricense.
- Aplicar nuevamente en instrumento de **Evaluación de la Madurez de la PMO**, con el fin determinar la nueva calificación al respecto, una vez implementadas las acciones anteriormente descritas.

4.4 Propuesta de política para la Gestión de Proyectos en la CRC

A continuación, se presenta una propuesta de política de Gestión de Proyectos la cual se presenta para la consideración de la organización:

4.4.1 Propósito de la Política.

La Cruz Roja Costarricense en absoluta concordancia con los Principios Fundamentales y los mandatos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja, ejecuta diferentes proyectos en beneficio de la población más vulnerable, es por lo que es de gran interés que la Sociedad Nacional ejecute al amparo de las mejores prácticas de la gestión de proyectos.

Utilizando como base el Marco de Gestión de Proyectos expuesto por los principios del PMBOOK con los requerimientos o adecuaciones que por la naturaleza de la organización se requieren.

4.4.2 Ámbito de aplicación.

Esta política es aplicable con carácter general a todas las personas remuneradas o voluntarias adscritas a la Sociedad Nacional, en cualquiera de sus niveles de gobierno, gestión u operaciones; sea con personas integrantes del Movimiento Internacional o agentes externos.

4.4.3 Bases conceptuales.

La Cruz Roja Costarricense define las bases conceptuales sobre las cuales se plantea el abordaje de la Política de Proyectos:

Idea de Proyecto : Responde a una necesidad operativa o estratégica que ha sido identificada desde alguna estructura de la CRC, deberá de documentarse presentando al menos: resumen ejecutivo, justificación, antecedentes, propósitos, beneficios, objetivos, aliados estratégicos participantes, fuentes de financiación del proyecto propuesto y vinculación con los documentos estratégicos de la Asociación. .

Aliados Estratégicos (Stakeholders): El principal (es) interesado (s) en la idea de proyecto, deberán de cumplir a cabalidad con los Principios Humanitarios y Código de Conducta.

Chárter del Proyecto: instrumento mediante el cual una vez aprobada la idea de proyecto, dará inicio a las siguientes etapas, según el nivel de complejidad del mismo (cobertura/financiamiento).

Equipo del proyecto: colaborador (es) internos o externos a la organización, que forman parte de la ejecución de un proyecto con participación en la gestión del mismo.

Gerente de Proyecto: Persona responsable de la ejecución del proyecto, debiendo contar con las competencias técnicas, profesionales y de experiencia, requeridas para el desempeño del proceso.

Informe de avance: Documento que presenta los resultados al menos de carácter bimensual, en el que presentan el progreso del proyecto, vinculado al menos al presupuesto, cronograma, asignaciones, entre otros.

Metodología de Gestión de Proyectos: Guía de políticas, herramientas, procedimientos y plantillas, etc que sirven de marco orientado para los procesos de planificación, ejecución, control y evaluación en la gestión de proyectos.

PMBOK: es la guía de estándares internacional de mayor aceptación, que facilita la orientación de procesos de gestión de proyectos, que pueden ser aplicado en la mayoría de proyectos.

Proyecto: responden a un requerimiento o a una oportunidad, que se desarrolla en un periodo de tiempo, identificando un inicio y un final, conformado por una serie de interrelaciones de tareas, así como de recursos para cumplir con el objetivo, incluyendo el estudio de riesgo correspondiente.

4.4.4 Objetivos.

- Garantizar la gestión efectiva de los proyectos, con las limitaciones de Alcance, Calidad, Recursos (Tiempo y Presupuesto) y Riesgo.
- Establecer un modelo de gobernanza y control adecuado de los procesos de comunicación, calidad y riesgos durante la vida del proyecto.

- Definir los niveles de autorizaciones y aprobaciones a lo largo de la vida de un proyecto.
- Proponer las estrategias inclusivas y efectivas de comunicación con las diferentes partes involucradas en los Proyectos que ejecute la Cruz Roja Costarricense.
- Delimitar los procesos de evaluación y control posterior a la implementación de los proyectos para asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados.

4.4.5 Principios rectores en la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja Costarricense.

- Todas las ideas de proyecto requieren superar un proceso de preaprobación previo a su implementación, ya sea que requieran financiamiento o no, de acuerdo al nivel de cobertura territorial (Nacional, Regional, local) y el monto del mismo, según definición de la Gerencia General.
- La aprobación de un proyecto conllevará la verificación interna de requerimientos para su implementación, definidos en la Metodología de Proyectos de la Cruz Roja Costarricense elaborada por la Gerencia General.
- Los niveles de aprobación serán revisados en los meses de diciembre de cada año por la Gerencia General, los Poderes y cualquier otra normativa emitida por el Consejo Nacional.
- Para la ejecución de los proyectos, deberá de asignarse a un gerente “de proyecto” del mismo, persona con experiencia, habilidades y competencias técnicas/profesionales.
- Deberán integrarse a los proyectos aquellos funcionarios que por sus competencias técnicas deban brindar soporte técnico, desde una perspectiva matricial y bajo el liderazgo de la gerencia del proyecto.

- Se deberán remitir los informes de avance del proyecto al menos de manera bimensual según la categoría del mismo, en aquellos que el Socio Estratégico no defina una calendarización diferente, deberá ser notificado en el mismo plazo, respaldando la información en la base de datos diseñada para tal fin.
- Serán monitoreados los avances de los proyectos de carácter nacional en las reuniones del Comité de Riesgos y Auditoría.
- Los planes de Gestión de Proyectos vinculados a la Comunicación, Riesgo y Calidad deben ser avalados por los funcionarios técnicos de la Sede Central.

4.4.6 Niveles de Responsabilidad.

- La Gerencia General, deberá garantizar el contar con los procesos metodológicos necesarios para la gestión de proyectos institucionales, así como la revisión anualmente de los niveles de, pero-aprobación de las iniciativas o ideas de proyectos.
- La Subgerencia financiera, le corresponderá brindar su aval en casos de proyectos que requieran apalancamiento o inversiones económicas.
- La Comisión de Infraestructura adscrita a la Gerencia General-, deberá emitir las recomendaciones técnicas en aquellos casos que los proyectos involucren iniciativas de dicha temática.
- Las estructuras de gobierno y gestión a nivel regional y local, serán responsables de aquellas iniciativas que sean preaprobadas según sus áreas de competencia.

4.4.7 Documentos asociados.

- Política de Inversiones

- Política de Gestión de Riesgos (documento pendiente de aprobación por el Consejo Nacional)
- Política de Integridad (documento pendiente de aprobación por el Consejo Nacional)

4.4.8 Revisión del documento.

Esta política deberá revisarse y difundirse anualmente, en el mes de marzo. La aprobación de las actualizaciones y modificaciones son una atribución del Consejo Nacional. El responsable de revisar y actualizar esta política será la Gerencia General. La difusión será una competencia de ambos.

5. CONCLUSIONES

Bajo el entendido que los proyectos no se mantienen estáticos sino son altamente dinámicos, más en momentos donde la articulación pública privada para la generación de esfuerzos conjuntos y aún más cuando se trata de organizaciones de carácter humanitario, se recalca la relevancia de que la gestión de proyectos sea práctica pero efectiva y con alto nivel de transparencia hacia los beneficiarios y partes involucradas.

Es por lo anterior, que el nivel de madurez que presenta una organización, se convierte en un insumo importante en pro de la determinación de posibles acciones de mejora e incremento de las mejores prácticas, al respecto fue aplicado el Instrumento del Cubo de Madurez de la PMO expuesto por Pinto et al, a diez colaboradores de Benemérita Cruz Roja Costarricense, siendo tres de la estructura Gerencial para la aplicación del cuestionario en el Alcance Empresarial, cuatro responsables de Direcciones Nacionales quienes contestaron el cuestionario referente al Alcance de Departamento y tres ejecutores de proyectos, para el Alcance de Proyecto/Programa.

Con base a los resultados obtenidos en los **Alcance Empresarial** se alcanzó un 26% de madurez equivalente a **un nivel básico**, compuesto por un 26% en el enfoque estratégico, un 24% en el enfoque táctico y un 28% en el enfoque operacional. Por su parte en cuanto al **Alcance Departamental** se determinó un promedio de 24% que corresponde a **un nivel básico**, integrado por 33% a enfoque estratégico, y un 20% tanto en el enfoque táctico como operacional. **Alcance Programa/Proyecto** se alcanzó un promedio de **22%** igualmente clasificado como **nivel básico**, constituido por un 32% en el enfoque estratégico, un 22% en el enfoque táctico y un 13% en el enfoque operacional.

En aras de determinar actividades que puedan ir cerrando la brecha de los resultados expuestos en pro de incrementar el nivel de madurez de la PMO de la Cruz Roja Costarricense, se generó una propuesta de acciones que versan sobre la estandarización, medición, control y mejora de los procesos institucionales vinculados a la Gestión de Proyectos, bajo las premisas de la organización, su amplitud y complejidad, pero que a su vez ha demostrado un interés y compromiso en la mejora continua y su capacidad de emprender acciones en pro de una mejora de la gestión de proyectos, es que se realizó una simulación de resultados bajo la puesta en marcha de las actividades recomendadas en un plazo de dos años, el nivel de madurez incrementaría a Intermedio, y puede en una combinación de Alcance/Enfoque lograr el avanzado.

Entre las acciones que se recomienda es el primer semestre del 2021, iniciar los procesos de **estandarización** en la gestión de proyectos, incluyendo la Política de Gestión de Proyectos, Definición Metodológica, y sus procedimientos, de igual manera iniciar los procesos de **medición** a través de sensibilización, capacitación, y divulgación – socialización de los instrumentos y procesos institucionales. Para el segundo semestre del 2021, se recomienda iniciar los procesos de **control**, a través de la puesta en marcha de los lineamientos institucionales, el seguimiento y control de los mismos, así como la apertura de espacios de retroalimentación. Y por último en el primer semestre 2022, a través del proceso de **Mejora** continua realizar de ser posible un proceso de auditoría y de nuevo la ejecución de la Evaluación de la Madurez de la PMO, para con ello realmente determinar de acuerdo a la línea base del año 2020, si se ha mejorado el proceso.

Por último, se ofrece una propuesta de política de la Gestión de Proyectos a la Cruz Roja, como instrumento marco que dé cobertura a tan importante proceso en la organización humanitaria, teniendo por fin el promover un incremento del valor para usuarios, aliados estratégicos y demás involucrados en la gestión de proyectos que tendrán por fin población vulnerable, al amparo de la misión y visión, así como los Principios Humanitarios que rigen el accionar de la Benemérita.

6. RECOMENDACIONES

- Al Consejo Nacional generar los lineamientos institucionales requeridos del máximo nivel de órganos de gobierno para la generación del marco regulador de la Gestión de Proyectos para la Asociación Cruz Roja Costarricense.
- Gerencia General, operativizar la definición metodológica necesaria para brindar el apoyo y acompañamiento necesario para la mejora y potenciar el grado de madurez de la PMO que permita el mejoramiento de la organización en cuanto a la gestión de proyectos.
- Gerencia General y demás estructuras de gestión vinculadas, analizar y aplicar el Plan de Acción para el fortalecimiento de la PMO descrito en el capítulo 4 del presente proyecto final de graduación.
- Gerencia General: diseñar, aprobar y divulgar la Metodología de Proyectos de la CRC, estableciendo los instrumentos, herramientas, plantillas requeridos para los procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos de forma práctica pero efectiva, asegurándose que existan los procedimientos de gestión administrativa según las Política de Calidad de la Cruz Roja, y que los mismos sean de fácil acceso y de conocimiento de los involucrados.
- Gerencia General: Por la dinámica de la Cruz Roja Costarricense, en razón de que diseñan proyectos de carácter local, regional y nacional, se recomienda realizar metodologías contextualizadas para las diferentes realidades organizativas.
- Subgerencia administrativa: – Dirección de Formación Profesional: diseñar la estrategia para incrementar el personal con competencias en la Gestión de Proyectos dentro de la CRC, tanto a un nivel básico e intermedio, generando cursos virtualizados desde la plataforma

institucional, así como la articulación con la Academia, incluyendo personal remunerado y voluntario, a nivel central y de las regiones.

- Subgerencia administrativa – Jefe Tecnologías de Información: Diseñar y mantener actualizado un repositorio de la Sociedad Nacional con sus Lecciones Aprendidas, Plantillas, Formularios y demás marco de referencia en proyectos, el mismo debe de ser de fácil acceso.
- Subgerencia Administrativa - Jefe Tecnologías de Información: diseñar el espacio requerido para la documentación de proyectos “Banco de Proyectos” que se considera la ideal para la CRC.
- Subgerencia Administrativa: mantener comunicación y articulación permanente, en aras de asegurar que cada proyecto que se pretenda desarrollar se encuentre absolutamente vinculado a los objetivos organizacionales, y los instrumentos de planificación establecidos.
- Subgerencia Administrativa: gestionar con la unidad de planificación estratégica, la vinculación a los instrumentos nacionales de planificación la calendarización de las actividades de mejora continua así como de la segunda evaluación según el “Cubo de Madurez”
- Gerencia General, definir el modelo de informes de ejecución de proyectos de la Sociedad Nacional, así como aplicar el lenguaje común en la organización y dirección de proyectos, promoviendo transferir comunicaciones que realcen el compromiso y la relevancia de cada actividad que se realiza, aún más en las actividades de la ruta crítica de los proyectos.
- Gerencia, Jefatura de Planificación, mantener comunicación y articulación permanente, en aras de asegurar que cada proyecto que se pretenda desarrollar se encuentre absolutamente vinculado a los objetivos organizaciones, y los instrumentos de planificación establecidos.

- SubGerencia Financiera: Fortalecer las actividades de planeación del presupuesto, y demás indicadores financieros requeridos para el mejor desempeño de los proyectos.
- Subgerencia Administrativa gestionar la identificación y promover la comunicación continua con los gestores de proyectos de otras sociedades nacionales u organizaciones de carácter humanitario.

7. REFERENCIAS

- Cruz Roja Costarricense. (2017). *Plan Estratégico de Desarrollo 2017-2020*. San José .
- Cruz Roja Costarricense. (17 de Agosto de 2019). Obtenido de Estructura Organizacional:
http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=71
- Cruz Roja Costarricense. (17 de Agosto de 2019). Obtenido de Principios Fundamentales:
http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=108
- Cruz Roja Costarricense. (04 de Agosto de 2019). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de Cruz Roja Costarricense: http://www.cruzroja.or.cr/?page_id=37
- Cruz Roja Costarricense. (2020). Obtenido de Informe de Presidencia 2019.
- Delgado, J. (25 de Octubre de 2016). *ITM Platform*. Obtenido de Tipos de PMO: Eligiendo la adecuada para tu modelo de negocio: <https://www.itmplatform.com/es/blog/tipos-de-pmo-eligiendo-la-adecuada-para-tu-modelo-de-negocio/>
- Deloitte. (Agosto de 2016). *El Valor de las Oficinas de Proyectos en las Organizaciones 2016*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/process-and-operations/cl-gcp-pmo-valor-oficinas-proyectos-2016.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (McGraw-Hill, Ed.) México.
- Hobbs, B y Aubry M. (2010). *A multi-phase research program investing Project management offices (PMOs): The result of phase 1*. *Project management Journal*,.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. Estados Unidos .

Life Pacific University . (25 de 10 de 2020). *Life Pacific*. Obtenido de <https://lifepacific.libguides.com/c.php?g=924149&p=6696820#:~:text=En%20este%20caso%2C%20las%20fuentes,la%20Biblia%20una%20fuente%20primaria.>

Maranto, M., & Gonzalez, M. E. (Febrero de 2015). *Fuentes de Información*. México.

Palladino, E. (2014). *Administración y gestión de Proyectos*. Argentina: Espacio Editorial.

Pérez , E., & Rodríguez, Y. (Agosto de 2014). *Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Elizabeth_Mergarejo/publication/307740296_A_procedure_for_Applying_a_Maturity_Model_to_Process_Improvement/links/57e59b5708aedcd5d1a3b62f/A-procedure-for-Applying-a-Maturity-Model-to-Process-Improvement.pdf

Pinto, A., Cota, M., & Levin, G. (2010). *El Cubo de la Madurez de PMO, un modelo de madurez de la oficina de gestión de proyectos*. Washington D.C. .

PMI. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)* . Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.

Szalay, I., Kovacs, A., & Sebestyén, Z. (Junio de 2017). *Marco Integrado para la Evaluación de la Oficina de Gestión de Proyectos*. Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817331557>

Torrez Hernández, Z y Torres Martínez, H. (2014). *Administración de Proyectos*. México: Grupo Editorial Patria.

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
04 de agosto 2019	Propuesta de diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la asociación Cruz Roja Costarricense: mediante la aplicación “Cubo de madurez de PMO” en el año 2020
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio y Planificación Areas de Conocimiento: Integración, Alcance, Cronograma, Costos, Calidad, Comunicaciones, Riesgos, Interesados.	Organizaciones No Gubernamentales / Asistencia humanitaria / Gestión del Riesgos / Inclusión Social
Fecha de inicio del proyecto	Fecha estimada de finalización del proyecto
01 de junio 2020	09 diciembre 2020
Objetivos del proyecto	
<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Cruz Roja Costarricense, que estandarice la gobernanza institucional de la administración de proyectos y facilite compartir metodologías, herramientas y técnicas, basadas en buenas prácticas y criterios de aceptación general aplicables a su condición de institución privada gestora de fondos públicos y cooperación internacional.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en administración de proyectos de la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020. 2. Interpretar los resultados obtenidos del estudio de madurez en administración de proyectos de la PMO. 3. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento del proceso de madurez de la gestión de proyectos en la Cruz Roja Costarricense. 4. Diseñar una propuesta de Política para la Gestión de Proyectos de la Cruz Roja, que permita gestar el cambio cultural necesario. 	

Justificación o propósito del proyecto
<p>La Cruz Roja Costarricense es una Organización Privada sin Fines de Lucro, que, a través del cumplimiento de sus Principios Fundamentales, promueven la Movilización del Poder de la Humanidad en favor de las personas más vulnerables. Su financiamiento proviene de un 40% de fondos públicos y un 60% de recursos privados, auto gestionados, los cuales provienen de las articulaciones que se realicen con terceras organizaciones, para la realización del trabajo humanitario, debido a que no se procura una rentabilidad económica, sino un impacto social.</p> <p>Actualmente el manejo de Proyectos en la Cruz Roja esta segmentado en diferentes áreas, aunque existe una Oficina adscrita a la Gerencia General, quien avala algunas iniciativas de los Comités Auxiliares y la Sede Central, tanto la Dirección de Gestión de Riesgos y Atención de Emergencias así como la Dirección de Juventud lideran sus propios proyectos, los cuales generalmente tienen una importante vinculación con aliados externos, tanto a nivel nacional como internacional, del sector público y sector privado, causando que no existan líneas de abordaje estandarizadas, debilidades en las líneas de comunicación, debilitamiento en algunos resultados.</p> <p>Con la presente propuesta se espera facilitar a la Cruz Roja Costarricense, una serie de políticas, herramientas, metodologías, entre otros que favorezca la comunicación y la aplicación de las mejores prácticas en la Dirección de Proyectos, conllevando a que el accionar humanitario logre los mejores resultados.</p>
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto
<p>Informe de la aplicación del instrumento del Cubo de Madurez de la PMO Interpretación de los resultados de la aplicación del Cubo de Madurez. Plan de Acción para fortalecimiento de la gestión de Proyectos en la CRC. Propuesta de políticas para la Gestión de Proyectos en la CRC</p>
Restricciones
<p>Se cuentan con las siguientes restricciones para la ejecución del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga laboral del personal involucrado que suministra información primaria • Inexactitud en las respuestas por parte de los participantes • Desconocimiento de acciones particulares que tengan impacto en la organización y su implementación de proyectos
Identificación riesgos

- Si el personal asalariado que ejecuta proyectos, no dispone de tiempo para atención de requerimientos del proyecto, podría afectar el alcance del mismo, impactando en los resultados esperados.
- Si el costo de la implementación del proyecto supera la capacidad presupuestaria institucional, podría afectar la posibilidad de aprobación por la Gerencia o el Consejo Nacional.
- Resistencia al cambio por parte de las personas involucradas en la implementación de la PMO podría afectar la implementación del proyecto en la Cruz Roja Costarricense.
- Si el personal que actualmente lidera los procesos vinculados percibe el presente proyecto como una amenaza a su estabilidad laboral, podría afectar el alcance del mismo, presentando sesgos o información errada en el proyecto.

Presupuesto

- Al ser un proyecto educativo se realizará con los recursos propios de la autora.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Charter y EDT	01 de octubre 2020	07 octubre 2020
Marco Introdutorio y Cronograma	08 de octubre 2020	14 de octubre 2020
Marco Teórico	15 de octubre 2020	21 de octubre 2020
Marco Metodológico	22 de octubre 2020	29 de octubre 2020
Resumen Ejecutivo y Charter Firmado	30 octubre 2020	31 de octubre 2020
Entrega Informe 1	01 de noviembre 2020	15 de noviembre 2020
Entrega Informe 2	16 de noviembre 2020	20 de noviembre 2020
Entrega Informe 3	20 de noviembre 2020	9 de diciembre 2020
Revisión del Proyecto Final de Graduación	9 de diciembre 2020	16 de diciembre 2020
Calificación del Proyecto Final de Graduación	17 de diciembre 2020	23 de diciembre 2020

Información histórica relevante

La Cruz Roja Costarricense es una institución humanitaria de carácter voluntario y de interés público y auxiliar de los poderes del estado, con 135 años de servicio en Costa Rica. Desarrolla programas de atención de emergencias prehospitalarias, respuesta a calamidades o desastres, promoción de la resiliencia comunitaria, el fomento de la no violencia y la cultura de paz, articulando sus diferentes estructuras administrativas y operativas, al amparo de los Mandatos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y normativa nacional.

Esta institución se encuentra vinculada a un movimiento mundial que alberga a 190 Sociedades Nacionales y se rige bajo los siguientes principios fundamentales: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Universalidad y Unidad.

Fundamentalmente su accionar a través de los siguientes aspectos:

- **Visión:** “Una organización humanitaria que coadyuva activamente en la prevención y alivio del sufrimiento; que fomenta la equidad, la inclusión, la adaptación, así como una vida más saludable, más resiliente y más solidaria, en un mundo cada vez más complejo, vulnerable y globalizado”.
- **Misión:** Brindar soluciones de salud prehospitalaria, búsqueda y rescate, asistencia humanitaria, reducción de riesgos, así como de bienestar social, para asistir y proteger a las personas en necesidad, de forma oportuna, pertinente, eficiente, innovadora y sostenible, movilizand o su fortalecida y coordinada red de miembros, donantes y socios estratégicos, su liderazgo sectorial y sus capacidades de aprendizaje colectivo.
- **Principios Fundamentales:** Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Voluntariado, Unidad y Universalidad.
- **Valores Estratégicos:** Integridad, Ayuda Mutua, Complementariedad, Calidad, Participación, Proporcionalidad, Transparencia, Visión Científica y Voluntariado. (Cruz Roja Costarricense, 2018)

El financiamiento de la Sociedad Nacional proviene de dos fuentes fundamentales: fondos públicos (el cual fue captado por medio del marco legal que el Estado Costarricense validó con el objetivo de dotar de ingresos económicos a esta Benemérita Institución bajo las siguientes leyes: Ley N°5649 conocida como el Timbre Cruz Roja, Ley N° 9078 conocida como Ley de Tránsito, Ley N° 8690 conocida como la Ley del Impuesto Rojo y por último, Ley N°8114 conocida como Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria. Además de la ley de Reintegración de efectivo, ley N°8718 conocida como ley de Distribución de la utilidad neta de las loterías, juegos y otros productos de azar y ley N° 7972 conocida como la Ley de Impuestos sobre Cigarrillos y Licores para Plan de Protección Social.

La implementación de sus actividades para alcanzar los programas se realiza bajo la Ley de Asociaciones de la República de Costa Rica y su reglamento (en razón de su inscripción jurídica), cuenta con una Sede Administrativa y Operativa en San José, y ejecuta acciones a través de 118 comités auxiliares (sucursales) y 9 juntas regionales. Su flotilla de transportes está compuesta por más de 600 ambulancias a nivel nacional, vehículos administrativos, operativos, motocicletas, camiones, lanchas, así como en cuanto a los recursos humanos se cuenta con aproximadamente 1100 funcionarios asalariados y una cifra cercana a las 6500 personas voluntarias.

La captación de los recursos para el ejercicio económico 2018, los ingresos fueron obtenidos en un 43% por fondos públicos representó un y 57% de recursos privados, incluyendo prestación de servicios, proyectos u actividades que ejecutan los Comités Auxiliares o la Sede Central. (Cruz Roja Costarricense, 2019)

El conocimiento en el área de Proyectos es fundamental para esta organización, permitiría facilitar la efectividad tanto de los recursos, así como el cumplimiento de su misión humanitaria, en beneficio de las personas más vulnerables. No se logró ubicar propuesta de algún proyecto similar desarrollado en la Academia, o similares.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

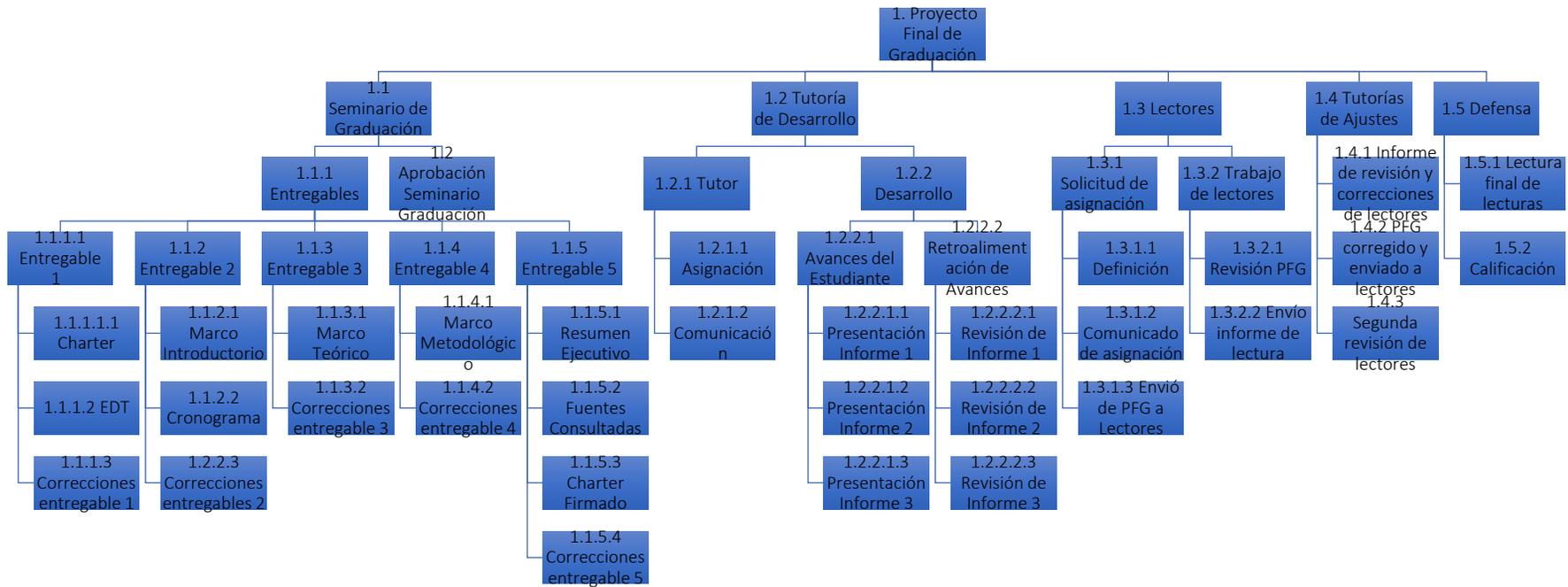
- Consejo Nacional
- Gerencia General
- Dirección de Gestión del Riesgo y Atención de Emergencias
- Dirección Nacional de Juventud
- Dirección de Movilización de Recursos
- Oficina de Proyectos, de Planificación, Financiero Contable
- Unidad de Procesos

Involucrados Indirectos:

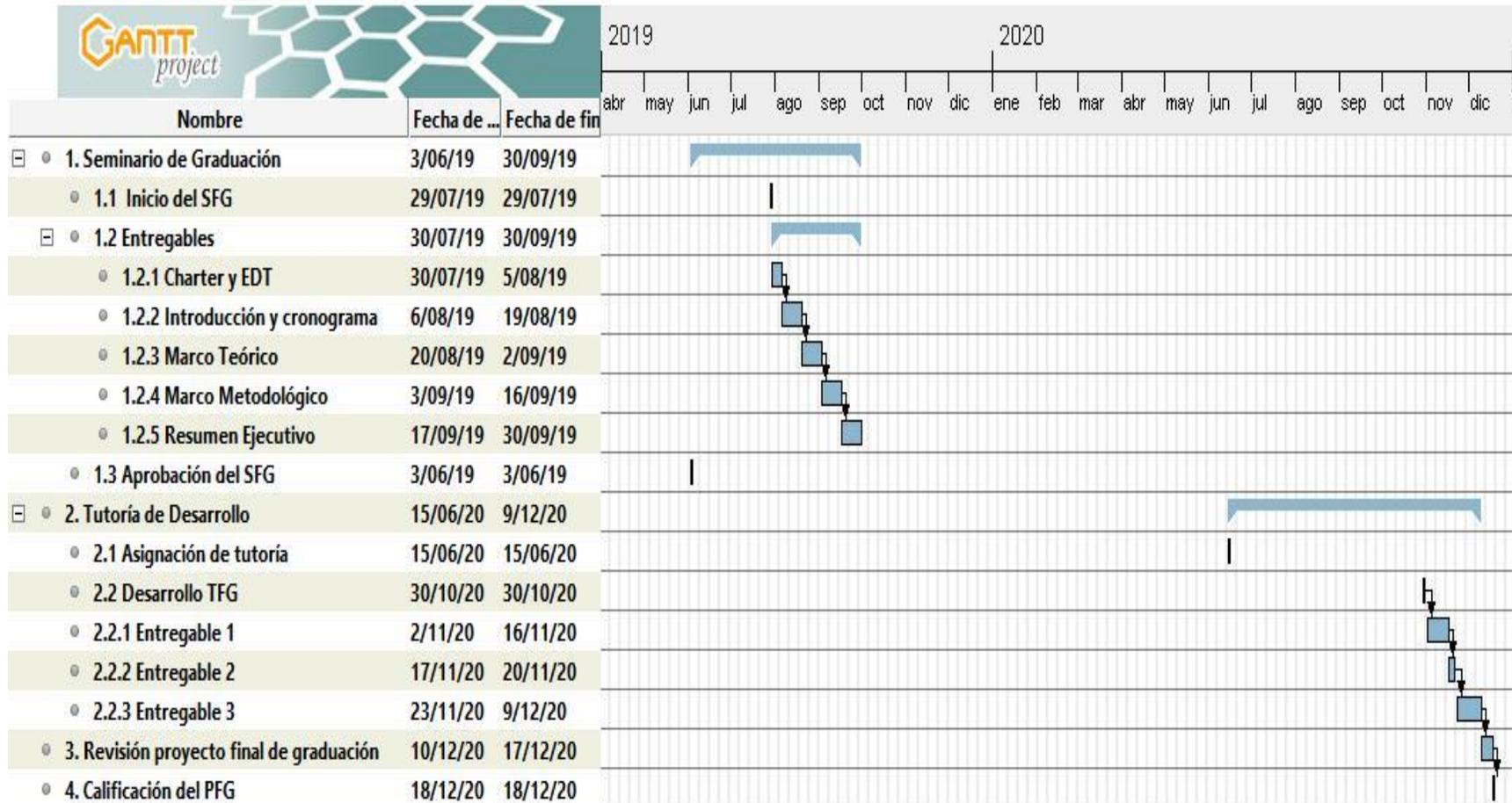
- Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención a Emergencias
- Junta de Protección Social
- Federación Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja
- Comité Internacional de la Cruz Roja
- Ministerios e Instituciones Autónomas de Costa Rica
- Otras organizaciones
- Usuarios

Director del Proyecto Evelyn Mayela Vargas Rojas	Firma
Autorización de:	Firma:

8.2 Anexo 2: EDT del PFG



8.3 Anexo 3: Cronograma del PFG



8.4 Anexo 4: Instrumento “Cubo de Madurez de PMO”

8.4.1 Generalidades Matriz “Cubo de Madurez de PMO”.

**Modelo de Madurez de la Oficina de Gestión de Proyectos
Cubo de Madurez de la PMO aplicado a la Asociación Cruz Roja Costarricense
Noviembre 2020**

Autores: Américo Pinto, Marcelo Cota y Ginger Levin (2010)

Objetivo	Aplicar un modelo de evaluación de la madurez en administración de proyectos de la PMO en la Cruz Roja Costarricense al año 2020.
Generalidad	El cubo de madurez es un modelo universal que puede ser aplicado a cualquier metodología de dirección de proyectos y alcance de PMO. El cálculo está basado en el número de funciones que realiza la Oficina y el nivel de sofisticación con que las desempeña. Para medir el índice de madurez de las PMO, el análisis se realiza con base en dos variables, alcance (Empresarial/Departamental/Programa-proyecto) y enfoque (estratégico, táctico u operacional) y la vinculación con las 27 funciones principales de una PMO y de esta manera determinar el grado de madurez.
Metodología	Se tiene asignada una calificación a cada nivel de sofisticación de la función realizada por la PMO, donde en los niveles a cada ítem, se realiza la distribución de valores, sumando en cada caso un total de 1, ejemplo ítem de 2 niveles - nivel 1 (0,5 pto) - nivel 2 (1 pt); 3 niveles: nivel 1 (0,33 pto) - nivel 2 (0,67 pto) - nivel 3 (1 pto) y 4 niveles: nivel 1 (0,25 pto) - nivel 2 (0,5 pto) - nivel 3 (0,75 pto) - nivel 4 (1 pts.). Para la determinación del nivel valoración madurez, se realiza una sumatoria de calificaciones de todos los cuestionarios aplicados y se divide entre el máximo de puntos posibles de todos los cuestionarios aplicados, el resultado se derivará la madurez de la PMO en cada enfoque, para cada alcance específico.

	Generando un resultado final que refiere en sus porcentajes a las siguientes calificaciones: Nivel Básico -- 0%-33% Nivel Intermedio -- 34% a 66% Nivel Avanzado 67% y el 100%
Población	Se aplica en instrumento a la Gerencia (Gerencia General, Subgerencia Administrativa y Subgerencia Financiera), Direcciones Nacionales (Dirección Formación Profesional, Juventud, Gestión de Riesgos y Atención a Emergencias, Movilización de Recursos, Desarrollo Regional y Sectorización, Doctrina y Principios Humanitarios - Recursos Humanos/Voluntariado) Jefaturas Nacionales (Planificación, Proyectos (DINAGER), Proveduría, Flota), en razón éstos últimos de su vinculación real con la ejecución de proyectos en la CRC. Se utilizará como Identificador para la estructura Gerencial " G ", Direcciones Nacionales " DN " y Departamentos " Dpto. "
Medio aplicación	Se aplicarán los instrumentos mediante la plataforma forms de Microsoft Office 365

8.4.2 Cuestionarios “Cubo de Madurez de PMO”

ALCANCE EMPRESARIAL						
A.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
	PREGUNTA	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Ítem	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

A 1.1	A1.1) ¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca formalmente su participación.	
PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	
A 1.2	A.1.2) ¿Cómo coordina e integra la PMO la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica las interdependencias entre los proyectos y los programas de la organización, pero no realiza un seguimiento de los cambios en las interdependencias.	La PMO identifica y realiza un seguimiento de las interdependencias entre los proyectos y programas de la organización, informando y desencadenando a los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en caso de necesidad, reequilibrio y otros cambios.	La PMO identifica y rastrea las interdependencias entre los proyectos y programas de la organización, actuando proactivamente para asegurar la realización de la cartera y proporcionando acciones preventivas y	

					correctivas según sea necesario.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A 1.3	A.1.3) ¿Cómo desarrolla la PMO el desarrollo y el mantenimiento de un marco estratégico de proyectos y programas (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas de la organización, pero estos se limitan a una visión de cada proyecto individual, sin análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y plazos de la cartera.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas de la organización (con análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto no es utilizado a menudo por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	La PMO proporciona información sobre los proyectos y los programas de la organización (con análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto es usado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

A 1.4	A.1.4) ¿Cómo promueve la PMO el conocimiento de la gestión de proyectos en la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO sensibiliza sobre la Gestión de Proyectos al nivel intermedio de organización, incluidos los gerentes de nivel medio.	La PMO toma medidas para dar a conocer la Gestión de Proyectos en todos los niveles de la organización, incluyendo el mayor manejo. La PMO desarrolla y publica políticas y directrices para la gestión de proyectos en la organización.	La PMO establece e implementa un plan estructurado para promover la Gestión de Proyectos en todos los niveles de la organización. La PMO revisa y mejora las políticas y directrices para la gestión de proyectos en la organización.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1

A 1.5	A.1.5) ¿Cómo el monitor PMO y control su propio rendimiento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan comentarios sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus clientes/usuarios y se estructura para promover la mejora continua y el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

A 1.6	A.1.6) ¿Cómo participa PMO en el proceso de planificación estratégica?	La PMO no realiza esta función.	La PMO participa informalmente y ocasionalmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	La PMO participa informal y regularmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	La PMO participa formal y regularmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	
PUNTAJE		0	0,25	0,5	0,75	1
A 1.7	A.1.7) ¿Cómo gestiona la PMO una o más carteras?	La PMO no realiza esta función.	La PMO mantiene una lista de proyectos activos en toda la organización.	La PMO mantiene una lista de proyectos y programas activos en toda la organización y establece su priorización, pero no sigue un proceso estructurado de gestión de carteras.	La PMO mantiene una lista de proyectos y portafolios activos, los prioriza en toda la organización y establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorización, equilibrio y compromiso) e implementación (supervisión, revisión y	La PMO mantiene una lista de proyectos y portafolios activos, los prioriza en toda la organización y establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) y la implementación (monitoreo, revisión y gestión del cambio) de la cartera. La PMO utiliza un sistema integrado para

					gestión del cambio) de la cartera.	automatizar el proceso de gestión de carteras de la organización.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A 1.8	A.1.8) ¿Cómo identifica, selecciona y prioriza la PMO nuevos proyectos y programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en toda la organización sin criterios definidos y sin una relación apuesta por objetivos estratégicos y la cartera existente.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en toda la organización en función de criterios, pero sin una relación clara y precisa entre los objetivos estratégicos y la cartera de existente.	La PMO proporciona a toda la organización un proceso formal de identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y programas basados en categorías y criterios preestablecidos.	
	PUNTAJE	0	0,5	1		

A 1.9	A.1.9) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios de los proyectos y programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa de la organización sólo durante su ejecución, evaluando los resultados comparando con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa de la organización durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		
PUNTAJE		0	0,5	1		
A 1.10	A.1.10) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera de la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica a las partes interesadas de la publicación de la organización y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.	La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera de la organización, analiza sus expectativas, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarlo. Además, la PMO busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos		

con otras organizaciones.

A.2) EVALUACIÓN TÁCTICA

	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
A 2.1	A.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la metodología de gestión de PMO?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha desarrollado una metodología básica para la organización, pero no se utiliza consistentemente en todos los proyectos.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para la organización, alineando posibles metodologías existentes en diferentes áreas, y la metodología utilizada en la mayoría de los proyectos de la organización.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para la organización, y es utilizada por todos los proyectos, ya que es obligatoria a menos que se solicite y apruebe una exención específica.	La PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para la organización centrándose en las mejores prácticas y la mejora continua.
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
A 2.2	A.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de capacitación en gestión de proyectos de la organización.	La PMO propone formación al personal vinculado a la temática de proyecto en la organización.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos en toda la organización, incluyendo capacitación, certificación y	La PMO establece una trayectoria profesional específica en la gestión de proyectos para toda la organización, apoyada por un plan para el desarrollo corporativo de conocimientos,

					cursos de posgrado.	habilidades y competencias de gestión de proyectos, que incluye capacitación, certificación y cursos de posgrado.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A 2.3	A.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO los sistemas de información de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos / programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos / programas de la organización, pero este sistema no utiliza una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y el control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas de la organización con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y el control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en todos los proyectos/programas de la organización con una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

A 2.4	A.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO los intereses con los clientes/usuarios ?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa el progreso de los proyectos y programas de la organización, pero no participa en la gestión de relaciones con los clientes/usuarios.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios de los proyectos y programas de la organización.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente de todos los proyectos y programas de la organización.	
PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	
A 2.5	A.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en la organización, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para toda organización, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en la mayoría de los casos en su máxima medida.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para toda organización, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en la mayoría de los proyectos y programas.	
PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	

A 2.6	A.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO entre proyectos?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación y el intercambio de recursos entre proyectos en toda la organización.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autoridad para asignar o compartir recursos entre proyectos de la organización.	La PMO ha establecido un grupo de recursos y tiene la autoridad para asignar y compartir recursos entre proyectos de la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A 2.7	A.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendidas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas de los proyectos, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas de los proyectos de la organización y ha creado una base de datos para ellos.	Además, la PMO implementa y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar lecciones de proyectos de toda la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A 2.8	A.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en cada proyecto de la organización utilizando una base de datos de riesgos.	Además, la PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos de otros proyectos en la organización.	

	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A 2.9	A.2.9) ¿Cómo selecciona, administra y evalúa la PMO a los directores de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recluta, selecciona, evalúa los gerentes de proyecto según lo solicitado.	La PMO establece criterios para su uso en toda la organización para reclutar, seleccionar y evaluar a los gerentes de proyectos.	En adición, la PMO establece una trayectoria profesional para los directores de proyecto y determina la estructura salarial en cada nivel.	
A.3 EVALUACION OPERATIVA						
	PUNTAJE	0	0,5	1		
A.3.1	A.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados al director del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona a los directores de proyecto soporte básico de gestión de proyectos, tales como: preparación de documentación, preparación de horarios y facilitación de reuniones.	La PMO proporciona a los gerentes de proyecto servicios avanzados y soporte tales como: análisis de riesgos, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

A.3.2	A.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la gestión de la situación de los proyectos que están en marcha?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable fo análisis ni toma medidas correctivas basadas en los datos de los informes.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores de la organización, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los problemas según lo solicitado.	
PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	
A.3.3	A.3.3) ¿Cómo supervisa y controla el rendimiento del proyecto/progrma PMO?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/progrma teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona informes de seguimiento sin análisis previa solicitud.	La PMO supervisa y controla el rendimiento de los proyectos/programas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del usuario/cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO supervisa y controla el desempeño de los proyectos/progrmas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del usuario/cliente, analiza los datos y toma medidas preventivas y	

					correctivas trabajando proactivamente con los gerentes de proyectos/programas y la Gerencia de la Cruz Roja.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A.3.4	A.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría a los gerentes de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona tutoría en toda la organización cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariado en toda la organización. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariado en toda la organización. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo, y ayudarles con el desarrollo o la mejora de las	

					habilidades interpersonales.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A.3.5	A.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en toda la organización, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan los datos disponibles.	La PMO captura y aplica documentos para proyectos en toda la organización, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las personas que desean usar estos documentos.	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para proyectos en toda la organización, analizar la calidad de la documentación y proporcionar mecanismos para que los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A.3.6	A.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO uno o más programas o proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste a los gerentes en ocasiones, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas con una metodología y herramientas	

					estándar para su uso.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
A.3.7	A.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las auditorías de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	La PMO actúa proactivamente en toda la organización, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. En adición, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa de los gerentes de proyecto cuando se está llevando a una auditoría en marcha.	La PMO actúa proactivamente en toda la organización, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el valor del trabajo de auditoría.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

A.3.8	A.3.8) ¿Cómo lleva a cabo la PMO revisiones posteriores a la gestión de proyectos (lecciones aprendidas)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos.	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en proyectos.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos en toda la organización.	
ALCANCE DEPARTAMENTAL						
B.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.1.1	B.1.1) ¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja pide a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca formalmente su participación.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

B.1.2	B.1.2) ¿Cómo coordina la PMO integra la cartera del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica las interdependencias entre los proyectos y los programas del departamento, pero no realiza un seguimiento de los cambios en las interdependencias.	La PMO identifica y realiza un seguimiento de las interdependencias entre los proyectos y programas del departamento, informando y activando a los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en caso de necesidad, reequilibrio y otros cambios.	La PMO identifica y rastrea las interdependencias entre los proyectos y programas del departamento, actuando proactivamente para asegurar la realización de la cartera y proporcionando acciones preventivas y correctivas según sea necesario.	
PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	

B.1.3	B.1.3) ¿Cómo desarrolla y mantiene la PMO un marco estratégico de proyectos y programas departamentales (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento, pero estos se limitan a una visión sobre cada proyecto individual, sin análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y plazos de la cartera.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento (con análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto no es utilizado a menudo por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento (con análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto es utilizado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

B.1.4	B.1.4) ¿Cómo promueve la PMO el conocimiento de la gestión de proyectos en el departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO sensibiliza sobre la gestión de proyectos al nivel intermedio del departamento, incluidos los gerentes de nivel medio.	La PMO toma medidas para dar a conocer la gestión de proyectos en todos los niveles del departamento, incluida la Gerencia de la Cruz Roja. La PMO desarrolla y publica políticas y directrices para el ama de la situación de los proyectos en el departamento.	La PMO establece e implementa un plan estructurado para promover la gestión de proyectos en todos los niveles del departamento. La PMO revisa y mejora las políticas y directrices para la gestión de proyectos en el departamento.	
PUNTAJE		0	0,25	0,5	0,75	1
B.1.5	B.1.5) ¿Cómo supervisa y controla el PMO su propio rendimiento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan comentarios sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad,	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su desempeño y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su performance a sus

					desviando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios.	clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus clientes/usuarios y se estructura para promover la mejora continua y el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.1.6	B.1.6) ¿Cómo funciona PMO participate en el proceso de planificación estratégica del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO participa informalmente y ocasionalmente en el proceso de planificación estratégica del departamento.	La PMO participa informal y regularmente en el proceso de planificación estratégica del departamento.	La PMO participa formal y regularmente en el proceso de planificación estratégica del departamento.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
B.1.7	B.1.7) ¿Cómo gestiona la PMO una o más carteras departamentales ?	La PMO no realiza esta función.	La PMO mantiene una lista de proyectos activos en todo el departamento.	La PMO mantiene una lista de proyectos y programas activos en todo el departamento y establece su priorización, pero no sigue un proceso	La PMO mantiene una lista de proyectos y carteras activas, los prioriza en todo el departamento y establece	La PMO mantiene una lista de proyectos y portafolios activos, los prioriza en todo el departamento y establece procesos formales, actuando

				estructurado de acumulación.	procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) e implementación (monitoreo, revisión y gestión del cambio) de la cartera.	como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) e implementación (monitoreo, revisión y gestión del cambio) de la cartera. La PMO utiliza un sistema integrado para automatizar el proceso de gestión de carteras del departamento.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.1.8	B.1.8) ¿Cómo identifica, selecciona y prioriza la PMO nuevos proyectos y programas departamentales ?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en todo el departamento sin criterios definidos y sin una relación entre los objetivos estratégicos del departamento y la cartera existente.	La PMO identifica, selecciona una priorización nuevos proyectos y programas en todo el departamento en función de criterios, pero sin una relación clara y precisa entre los objetivos estratégicos del	La PMO proporciona al departamento un proceso formal de identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y programas departamentales basados en	

				departamento y la cartera existente.	categorias y criterios preestablecidos.	
	PUNTAJE	0	0,5	1		
B.1.9	B.1.9) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios de los proyectos y programas departamentales ?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa del departamento sólo durante su evaluación, evaluando los resultados comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa del departamento durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		
	PUNTAJE	0	0,5	1		
B.1.1 0	B.1.10) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera del departamento y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.	La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera del departamento, analiza las expectativas de ir, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarla. Además, la PMO		

				busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos con otras organizaciones.		
B.2) EVALUACIÓN TÁCTICA						
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
B.2.1	B.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la metodología de gestión de proyectos del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha desarrollado una metodología básica para el departamento, pero no se utiliza consistentemente en todos los proyectos.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el departamento, alineando posibles metodologías existentes en diferentes áreas, y la metodología utilizada en la mayoría de los proyectos en el departamento.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el departamento, y es utilizada por todos los proyectos, ya que es obligatoria a menos que se solicite y apruebe una exención específica.	El PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para el departamento centrándose en las mejores prácticas y la mejora continua.
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
B.2.2	B.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de capacitación en gestión de proyectos del departamento.	La PMO propone formación en gestión de proyectos para el departamento.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos a través del departamento,	La PMO establece una trayectoria profesional específica en la gestión de proyectos para el departamento, apoyada por un plan

					incluyendo capacitación, certificación y cursos de posgrado.	para el desarrollo corporativo de conocimientos, habilidades y competencias de gestión de proyectos, que incluye capacitación, certificación y cursos de posgrado.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.2.3	B.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO los sistemas de información de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de antigüedad del proyecto para su uso en todo el departamento, centrándose en el monitoreo y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas del departamento, pero este sistema no utiliza una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el departamento, centrado en el monitoreo y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas del departamento con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el departamento, centrado en el monitoreo y control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en todos los proyectos/programas del departamento	

					con una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.2.4	B.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO las interfaces con los clientes/usuarios ?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa el progreso de los proyectos y programas del departamento, pero no está involucrado con la gestión de la relación con el cliente.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios de los proyectos y programas del departamento.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente de todos los proyectos del departamento y programas.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.2.5	B.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en el departamento, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el departamento, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en la mayoría de los casos en su máxima medida.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el departamento, están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en la mayoría de los	

					proyectos y programas.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.2.6	B.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO entre proyectos departamentales ?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación y el intercambio de recursos entre proyectos en todo el departamento.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autorización y para asignar o compartir recursos entre proyectos en el departamento.	La PMO ha establecido un grupo de recursos y tiene la autoridad para asignar y compartir recursos entre proyectos en el departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.2.7	B.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendida?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas de los proyectos, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas de los proyectos del departamento y ha creado una base de datos para ellos.	Además, la PMO implementa y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar las lecciones aprendidas de los proyectos en todo el departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

B.2.8	B.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en cada proyecto del departamento utilizando una base de datos de riesgos.	Además, la PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos de otros proyectos del departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.2.9	B.2.9) ¿Cómo selecciona, administra y evalúa la PMO a los directores de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recluta, selecciona, evalúa y determina los salarios de los gerentes de proyecto según lo solicitado.	El PMO establece criterios para su uso en toda la organización para reclutar, seleccionar y evaluar a los gerentes de proyecto.	Además, la PMO establece una trayectoria profesional para los jefes de proyecto y determina la estructura salarial en cada nivel.	
B.3) EVALUACIÓN OPERATIVA						
	PUNTAJE	0	0,5	1		
B.3.1	B.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados al director del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona a los directores de proyecto soporte básico de gestión de proyectos, tales como: preparación de documentación, preparación de	La PMO proporciona a los gerentes de proyecto servicios avanzados y soporte, tales como: análisis de riesgo, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		

			horarios y facilitación de reuniones.			
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.3.2	B.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la Gerencia de la Cruz Roja sobre la situación de los proyectos en marcha?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable del análisis ni toma medidas correctivas basadas en los datos de los informes.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita su asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores de la organización, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los problemas según lo solicitado.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.3.3	B.3.3) ¿Cómo el PMO monitorea y control proyecto / programa de rendimiento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto / programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona	La PMO supervisa y controla el rendimiento de los proyectos / programas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO monitorea y controla el desempeño de proyectos / programas considerando el tiempo, costo, calidad y satisfacción del	

			informes de seguimiento con un análisis a petición.		cliente, analiza los datos, y toma acciones preventivas y correctivas trabajando proactivamente con los gerentes de proyectos / programas y la Gerencia de la Cruz Roja.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.3.4	B.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría para los gerentes de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona tutoría en todo el departamento cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariamente entrenamiento en todo el departamento. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariamente entrenamiento en todo el departamento. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo, y	

					ayudarles con el desarrollo o la mejora de las habilidades interpersonales.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.3.5	B.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en todo el departamento, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan los datos disponibles.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en todo el departamento, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las personas que desean utilizar los documentos.	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para proyectos en todo el departamento, analizar la calidad de la documentación y proporcionar mecanismos para que los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

B.3.6	B.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO uno o más programas o proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste a los gerentes en ocasiones, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas con una metodología y herramientas estándar para su uso.	
PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	
B.3.7	B.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las auditorías de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	El PMO actúa proactivamente en todo el departamento, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa de los gerentes de proyecto cuando una auditoría se está implementado.	La PMO actúa proactivamente en todo el departamento, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el	

					valor del trabajo de auditoría.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
B.3.8	¿Cómo lleva a cabo la PMO las revisiones posteriores a la gestión de proyectos (lecciones aprendidas)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos.	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en proyectos.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos en todo el departamento.	
C.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.1.1	¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja sobre el proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja pide a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca	

					formalmente su participación.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.1.2	C.1.2) ¿Cómo desarrolla y mantiene la PMO un marco estratégico del proyecto/programa (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa, pero se limitan a una vista sobre el estado del proyecto/programa, sin análisis de los resultados esperados del negocio.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa con análisis de los resultados esperados de las empresas en un marcador, pero esto no es a menudo utilizado por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa con análisis de los resultados esperados de las empresas en un marcador, pero esto es utilizado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
C.1.3	C.1.3) ¿Cómo monitorea y controla la PMO su propia performance?	La PMO no realiza esta función.	La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad,

					los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios.	demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus clientes/usuarios y estructuras para promover la mejora y el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.
	PUNTAJE	0	0,5	1		
C.1.4	C.1.4) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para el proyecto/programa sólo durante su ejecución, evaluando los resultados comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para el proyecto/programa durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		

	PUNTAJE	0	0,5	1		
C.1.5	C.1.5) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica a las partes interesadas del proyecto/programa y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.	La PMO identifica a las partes interesadas del proyecto/programa, analiza sus expectativas, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarlo. Además, la PMO busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos con otras organizaciones.		
C.2) EVALUACIÓN TACTICA						
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
C.2.1	C.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la PMO la metodología de gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha desarrollado una metodología básica para el proyecto/programa, pero no se utiliza de manera consistente.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el proyecto/programa, y se utiliza en la mayor parte del tiempo.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el proyecto/programa, y es obligatoria a menos que se solicite y apruebe una	La PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para el proyecto centrándose en las mejores prácticas y la mejora continua.

					exención específica.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.2.2	C.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos para el proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de formación en gestión de proyectos.	La PMO propone capacitación en gestión de proyectos para el proyecto/programa.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos a lo largo del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.2.3	C.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO el sistema de información del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el proyecto/programa, centrándose en la supervisión y el control, que es utilizado por la gestión de proyectos/programas y las partes interesadas en la mayor parte del tiempo, pero este	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el programa, centrándose en el monitoreo y control, que es utilizado por el director del proyecto/programa y las partes interesadas en la mayor parte del tiempo con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el proyecto/programa, centrado en la supervisión y el control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y las partes interesadas todo el tiempo con	

			sistema no utiliza una base de datos integrada.		una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.2.4	C.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO las interfaces con los clientes/usuarios del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO finalmente monitorea la satisfacción del cliente, pero no participa formalmente en la gestión de la relación con el cliente.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios del proyecto/programa.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.2.5	C.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en el proyecto/programa, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el proyecto/programa, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en su máxima medida	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el proyecto/programa, que están estandarizadas e integradas a las especificaciones y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en el proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

C.2.6	C.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO en el proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación de recursos en el proyecto/programa.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autoridad para asignar recursos proyecto/programa.	La PMO ha establecido un grupo de recurso y tiene la autoridad para asignar recursos en el proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.2.7	C.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendidas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas del proyecto/programa, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas del proyecto/programa y ha creado una base de datos para ellas.	Además, la PMO incluye y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar las lecciones aprendidas del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.2.8	C.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en el proyecto/programa utilizando una base de datos de riesgos.	Además, el PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos del proyecto/programa.	
C.1) EVALUACIÓN OPERATIVA						

	PUNTAJE	0	0,5	1		
C.3.1	C.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados para el director del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona al director del proyecto/programa soporte básico de gestión de proyectos, como: preparar documentación, preparar horarios y facilitar las reuniones.	La PMO proporciona servicios y soporte avanzados de gestión de proyectos/programas, tales como: análisis de riesgos, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.3.2	C.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la Gerencia de la Cruz Roja sobre la situación del proyecto/programa que se está llevando a luz?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable del análisis ni toma medidas correctivas basadas en los datos de los informes.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja/patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita su asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los problemas según lo solicitado.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

C.3.3	C.3.3) ¿Cómo supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa PMO?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona un informe de seguimiento sin análisis previa solicitud.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, analiza los datos y toma medidas preventivas y correctivas trabajando proactivamente con el director del proyecto/programa y la Gerencia de la Cruz Roja.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

C.3.4	<p>C.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría para el director del proyecto/programa?</p>	<p>La PMO no realiza esta función.</p>	<p>La PMO proporciona tutoría cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.</p>	<p>La PMO identifica las necesidades y proporciona tutoría proactivamente. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.</p>	<p>La PMO identifica las necesidades y proporciona una tutoría proactiva. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo, y ayudarles con el desarrollo o la mejora de las habilidades interpersonales.</p>	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

C.3.5	C.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para el proyecto/programa, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan los datos disponibles.	La PMO captura y almacena documentos para el proyecto/programa, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las personas que desean utilizar estos documentos.	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para el proyecto/programa, analizando la calidad de la documentación y proporcionando mecanismos para que los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
C.3.6	C.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO el programa/proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste al director del proyecto/programa en ocasiones, pero no tiene una metodología en su lugar o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia al administrador del proyecto/programa cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia al director de proyectos/programas con una metodología estándar y herramientas para su uso.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

C.3.7	C.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO auditorías de proyectos/programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	La PMO actúa de forma proactiva, ya que establece procedimientos de auditoría para proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa cuando se está llevando a una auditoría en marcha.	La PMO actúa de forma proactiva, siguiendo las auditorías establecidas para proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el valor del trabajo de auditoría.	
PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	
C.3.8	C.3.8) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las revisiones posteriores a la gestión de proyectos (lecciones que obtuve)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos/programas .	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en el proyecto/programa.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos/programas.	

8.5 Anexo 5: Resultados de Aplicación a la Cruz Roja Costarricense en el 2020 del “Cubo de Madurez de PMO”

A.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
ITEM	PREGUNTA	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Ítem	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2			1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0			1	
A 1.1	A1.1) ¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca formalmente su participación.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	0	0

A 1.2	A.1.2) ¿Cómo coordina e integra la PMO la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica las interdependencias entre los proyectos y los programas de la organización, pero no realiza un seguimiento de los cambios en las interdependencias.	La PMO identifica y realiza un seguimiento de las interdependencias entre los proyectos y programas de la organización, informando y desencadenando a los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en caso de necesidad, reequilibrio y otros cambios.	La PMO identifica y rastrea las interdependencias entre los proyectos y programas de la organización, actuando proactivamente para asegurar la realización de la cartera y proporcionando acciones preventivas y correctivas según sea necesario.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1
	RESPUESTAS	2		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0		0,66	

A 1.3	A.1.3) ¿Cómo desarrolla la PMO el desarrollo y el mantenimiento de un marco estratégico de proyectos y programas (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas de la organización, pero estos se limitan a una visión de cada proyecto individual, sin análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y plazos de la cartera.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas de la organización (con análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto no es utilizado a menudo por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	La PMO proporciona información sobre los proyectos y los programas de la organización (con análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto es usado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.		
	PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS		0	0,66			0
A 1.4	A.1.4) ¿Cómo promueve la PMO el conocimiento de la gestión de proyectos en la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO sensibiliza sobre la Gestión de Proyectos al nivel intermedio de organización, incluidos los gerentes de nivel medio.	La PMO toma medidas para dar a conocer la Gestión de Proyectos en todos los niveles de la organización, incluyendo el mayor manejo. La PMO	La PMO establece e implementa un plan estructurado para promover la Gestión de Proyectos en todos los niveles de la organización. La PMO revisa y mejora		

				desarrolla y publica políticas y directrices para la gestión de proyectos en la organización.	las políticas y directrices para la gestión de proyectos en la organización.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	2	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25			
A 1.5	A.1.5) ¿Cómo el monitor PMO y control su propio rendimiento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan comentarios sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus

						clientes/usuarios y se estructura para promover la mejora continua y el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33		1	
A 1.6	A.1.6) ¿Cómo participa PMO en el proceso de planificación estratégica?	La PMO no realiza esta función.	La PMO participa informalmente y ocasionalmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	La PMO participa informal y regularmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	La PMO participa formal y regularmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	2		1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0		0,5		
A 1.7	A.1.7) ¿Cómo gestiona la PMO una o más carteras?	La PMO no realiza esta función.	La PMO mantiene una lista de	La PMO mantiene una lista de proyectos y programas activos en	La PMO mantiene una lista de proyectos y	La PMO mantiene una lista de proyectos

			<p>proyectos activos en toda la organización.</p>	<p>toda la organización y establece su priorización, pero no sigue un proceso estructurado de gestión de carteras.</p>	<p>portafolios activos, los prioriza en toda la organización y establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorización, equilibrio y compromiso) e implementación (supervisión, revisión y gestión del cambio) de la cartera.</p>	<p>y portafolios activos, los prioriza en toda la organización y establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) y la implementación (monitoreo, revisión y gestión del cambio) de la cartera. La PMO utiliza un sistema integrado para automatizar el proceso de gestión de carteras de la organización.</p>
--	--	--	---	--	---	--

	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	1	0
A 1.8	A.1.8) ¿Cómo identifica, selecciona y prioriza la PMO nuevos proyectos y programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en toda la organización sin criterios definidos y sin una relación apuesta por objetivos estratégicos y la cartera existente.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en toda la organización en función de criterios, pero sin una relación clara y precisa entre los objetivos estratégicos y la cartera de existente.	La PMO proporciona a toda la organización un proceso formal de identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y programas basados en categorías y criterios preestablecidos.	
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1	0	0	0

A 1.9	A.1.9) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios de los proyectos y programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa de la organización sólo durante su ejecución, evaluando los resultados comparando con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa de la organización durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	3	0			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	0	0

A 1.10	A.1.10) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera de la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica a las partes interesadas de la publicación de la organización y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.	La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera de la organización, analiza sus expectativas, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarlo. Además, la PMO busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos con otras organizaciones.		
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	1	1		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0	0,75	0
A 2.1	A.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la PMO la metodología de gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha desarrollado una metodología básica para la organización, pero no se utiliza consistentemente en todos los proyectos.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para la organización, alineando posibles metodologías existentes en diferentes áreas, y la metodología utilizada en la mayoría de los	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para la organización, y es utilizada por todos los proyectos, ya que es obligatoria a menos que se solicite y apruebe	La PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para la organización centrándose en las mejores prácticas y la mejora continua.

				proyectos de la organización.	una exención específica.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	1	1	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0,5	0	0
A 2.2	A.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de capacitación en gestión de proyectos de la organización.	La PMO propone formación al personal vinculado a la temática de proyecto en la organización.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos en toda la organización, incluyendo capacitación, certificación y cursos de posgrado.	La PMO establece una trayectoria profesional específica en la gestión de proyectos para toda la organización, apoyada por un plan para el desarrollo corporativo de conocimientos, habilidades y competencias de gestión de proyectos, que incluye capacitación, certificación y cursos de posgrado.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2		1		

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0,66	0	0
A 2.3	A.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO los sistemas de información de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos / programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos / programas de la organización, pero este sistema no utiliza una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y el control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas de la organización con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y el control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en todos los proyectos/programas de la organización con una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	0	0

A 2.4	A.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO los intereses con los clientes/usuarios?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa el progreso de los proyectos y programas de la organización, pero no participa en la gestión de relaciones con los clientes/usuarios.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios de los proyectos y programas de la organización.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente de todos los proyectos y programas de la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2		1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0,66	0	0
A 2.5	A.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en la organización, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para toda organización, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en la mayoría de los casos en su máxima medida.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para toda organización, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en la mayoría de los proyectos y programas.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0,66	0	0

A 2.6	A.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO entre proyectos?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación y el intercambio de recursos entre proyectos en toda la organización.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autoridad para asignar o compartir recursos entre proyectos de la organización.	La PMO ha establecido un grupo de recursos y tiene la autoridad para asignar y compartir recursos entre proyectos de la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	0	0
A 2.7	A.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendidas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas de los proyectos, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas de los proyectos de la organización y ha creado una base de datos para ellos.	Además, la PMO implementa y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar lecciones de proyectos de toda la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	0	0
A 2.8	A.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en cada proyecto de la organización	Además, la PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos de otros proyectos en la organización.	

				utilizando una base de datos de riesgos.		
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2		1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0,66	0	0
A 2.9	A.2.9) ¿Cómo selecciona, administra y evalúa la PMO a los directores de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recluta, selecciona, evalúa los gerentes de proyecto según lo solicitado.	La PMO establece criterios para su uso en toda la organización para reclutar, seleccionar y evaluar a los gerentes de proyectos.	En adición, la PMO establece una trayectoria profesional para los directores de proyecto y determina la estructura salarial en cada nivel.	
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1	0	0	0
A.3.1	A.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados al director del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona a los directores de proyecto soporte básico de gestión de proyectos, tales como: preparación de documentación, preparación de horarios y facilitación de reuniones.	La PMO proporciona a los gerentes de proyecto servicios avanzados y soporte tales como: análisis de riesgos, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		

	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	0	0
A.3.2	A.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la gestión de la situación de los proyectos que están en marcha?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable fo análisis ni toma medidas correctivas basadas en los datos de los informes.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores de la organización, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los problemas según lo solicitado.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2		1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0,66	0	0

A.3.3	A.3.3) ¿Cómo supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa PMO?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona informes de seguimiento sin análisis previa solicitud.	La PMO supervisa y controla el rendimiento de los proyectos/programas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del usuario/cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO supervisa y controla el desempeño de los proyectos/programas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del usuario/cliente, analiza los datos y toma medidas preventivas y correctivas trabajando proactivamente con los gerentes de proyectos/programas y la Gerencia de la Cruz Roja.		
	PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		2		1		
	CALIFICACIÓN ITEMS		0	0	0,66	0	0

A.3.4	A.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría a los gerentes de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona tutoría en toda la organización cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariado en toda la organización. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariado en toda la organización. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo, y ayudarles con el desarrollo o la mejora de las habilidades interpersonales.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66		

A.3.5	A.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en toda la organización, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan los datos disponibles.	La PMO captura y aplica documentos para proyectos en toda la organización, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las personas que desean usar estos documentos.	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para proyectos en toda la organización, analizar la calidad de la documentación y proporcionar mecanismos para que los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	1	0
A.3.6	A.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO uno o más programas o proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste a los gerentes en ocasiones, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas con una metodología y herramientas estándar para su uso.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2		1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0,66	0	0

A.3.7	A.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las auditorías de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	La PMO actúa proactivamente en toda la organización, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. En adición, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa de los gerentes de proyecto cuando se está llevando a una auditoría en marcha.	La PMO actúa proactivamente en toda la organización, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el valor del trabajo de auditoría.		
	PUNTAJE		0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		2	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS		0	0,33	0	0	0
A.3.8	A.3.8) ¿Cómo lleva a cabo la PMO revisiones posteriores a la gestión de proyectos (lecciones aprendidas)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos.	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en proyectos.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos en toda la organización.		

B) EVALUACIÓN DEPARTAMENTAL						
B.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	0	2	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,32	1	0
B.1.1	B.1.1) ¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja pide a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca formalmente su participación.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1	2	0	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0

B.1.2	B.1.2) ¿Cómo coordina la PMO integra la cartera del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica las interdependencias entre los proyectos y los programas del departamento, pero no realiza un seguimiento de los cambios en las interdependencias.	La PMO identifica y realiza un seguimiento de las interdependencias entre los proyectos y programas del departamento, informando y activando a los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en caso de necesidad, reequilibrio y otros cambios.	La PMO identifica y rastrea las interdependencias entre los proyectos y programas del departamento, actuando proactivamente para asegurar la realización de la cartera y proporcionando acciones preventivas y correctivas según sea necesario.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0,66	0	0

B.1.3	B.1.3) ¿Cómo desarrolla y mantiene la PMO un marco estratégico de proyectos y programas departamentales (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento, pero estos se limitan a una visión sobre cada proyecto individual, sin análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y plazos de la cartera.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento (con análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto no es utilizado a menudo por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento (con análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto es utilizado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1
	RESPUESTAS	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	0

B.1.4	B.1.4) ¿Cómo promueve la PMO el conocimiento de la gestión de proyectos en el departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO sensibiliza sobre la gestión de proyectos al nivel intermedio del departamento, incluidos los gerentes de nivel medio.	La PMO toma medidas para dar a conocer la gestión de proyectos en todos los niveles del departamento, incluida la Gerencia de la Cruz Roja. La PMO desarrolla y publica políticas y directrices para el ama de la situación de los proyectos en el departamento.	La PMO establece e implementa un plan estructurado para promover la gestión de proyectos en todos los niveles del departamento. La PMO revisa y mejora las políticas y directrices para la gestión de proyectos en el departamento.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	3	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0	0	0
B.1.5	B.1.5) ¿Cómo supervisa y controla el PMO su propio rendimiento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan comentarios sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, desviando continuamente su	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su desempeño y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su

					rendimiento a sus clientes/usuarios.	responsabilidad, demostrando continuamente su performance a sus clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus clientes/usuarios y se estructura para promover la mejora continua y el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		2	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	1,32	0	0
B.1.6	B.1.6) ¿Cómo funciona la PMO en el proceso de planificación participate en el de	La PMO no realiza esta función.	La PMO participa informalmente y ocasionalmente en el proceso de planificación	La PMO participa informal y regularmente en el proceso de planificación	La PMO participa formal y regularmente en el proceso de planificación	

	estratégica del departamento?		estratégica del departamento.	estratégica del departamento.	estratégica del departamento.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	2	1		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0	0,75	0
B.1.7	B.1.7) ¿Cómo gestiona la PMO una o más carteras departamentales?	La PMO no realiza esta función.	La PMO mantiene una lista de proyectos activos en todo el departamento.	La PMO mantiene una lista de proyectos y programas activos en todo el departamento y establece su priorización, pero no sigue un proceso estructurado de acumulación.	La PMO mantiene una lista de proyectos y carteras activas, los prioriza en todo el departamento y establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) e implementación (monitoreo, revisión y gestión del cambio) de la cartera.	La PMO mantiene una lista de proyectos y portafolios activos, los prioriza en todo el departamento y establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) e implementación (monitoreo, revisión y gestión del

						cambio) de la cartera. La PMO utiliza un sistema integrado para automatizar el proceso de gestión de carteras del departamento.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	3			1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	1	0
B.1.8	B.1.8) ¿Cómo identifica, selecciona y prioriza la PMO nuevos proyectos y programas departamentales?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en todo el departamento sin criterios definidos y sin una relación entre los objetivos estratégicos del departamento y la cartera existente.	La PMO identifica, selecciona una priorización nuevos proyectos y programas en todo el departamento en función de criterios, pero sin una relación clara y precisa entre los objetivos estratégicos del departamento y la cartera existente.	La PMO proporciona al departamento un proceso formal de identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y programas departamentales basados en categorías y criterios preestablecidos.	
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	1	3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1,5	0	0	0

B.1.9	B.1.9) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios de los proyectos y programas departamentales?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa del departamento sólo durante su evaluación, evaluando los resultados comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa del departamento durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	1	3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1,5	0	0	0

B.1.10	<p>B.1.10) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera del departamento?</p>	<p>La PMO no realiza esta función.</p>	<p>La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera del departamento y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.</p>	<p>La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera del departamento, analiza las expectativas de ir, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarla. Además, la PMO busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos con otras organizaciones.</p>		
B.2) EVALUACIÓN TÁCTICA						
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	1	2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	0,5	0	0
B.2.1	<p>B.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la PMO la metodología de gestión de proyectos del departamento?</p>	<p>La PMO no realiza esta función.</p>	<p>La PMO ha desarrollado una metodología básica para el departamento, pero no se utiliza consistentemente en todos los proyectos.</p>	<p>La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el departamento, alineando posibles metodologías existentes en diferentes áreas, y la metodología utilizada</p>	<p>La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el departamento, y es utilizada por todos los proyectos, ya que es obligatoria a menos que se solicite y apruebe</p>	<p>El PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para el departamento centrándose en las mejores</p>

				en la mayoría de los proyectos en el departamento.	una exención específica.	prácticas y la mejora continua.
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	2	1	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0,5	0	0
B.2.2	B.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de capacitación en gestión de proyectos del departamento.	La PMO propone formación en gestión de proyectos para el departamento.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos a través del departamento, incluyendo capacitación, certificación y cursos de posgrado.	La PMO establece una trayectoria profesional específica en la gestión de proyectos para el departamento, apoyada por un plan para el desarrollo corporativo de conocimientos, habilidades y competencias de gestión de proyectos, que incluye capacitación, certificación y cursos de posgrado.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

	RESPUESTAS	3	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	0	0
B.2.3	B.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO los sistemas de información de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de antigüedad del proyecto para su uso en todo el departamento, centrándose en el monitoreo y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas del departamento, pero este sistema no utiliza una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el departamento, centrado en el monitoreo y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas del departamento con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el departamento, centrado en el monitoreo y control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en todos los proyectos/programas del departamento con una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2	1	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	0	0

B.2.4	B.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO las interfaces con los clientes/usuarios?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa el progreso de los proyectos y programas del departamento, pero no está involucrado con la gestión de la relación con el cliente.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios de los proyectos y programas del departamento.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente de todos los proyectos del departamento y programas.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0,66	0	0
B.2.5	B.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en el departamento, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el departamento, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en la mayoría de los casos en su máxima medida.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el departamento, están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en la mayoría de los proyectos y programas.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		2	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0,66	1	0

B.2.6	B.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO entre proyectos departamentales?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación y el intercambio de recursos entre proyectos en todo el departamento.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autorización y para asignar o compartir recursos entre proyectos en el departamento.	La PMO ha establecido un grupo de recursos y tiene la autoridad para asignar y compartir recursos entre proyectos en el departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	3	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	0	0
B.2.7	B.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendida?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas de los proyectos, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas de los proyectos del departamento y ha creado una base de datos para ellos.	Además, la PMO implementa y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar las lecciones aprendidas de los proyectos en todo el departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	4				
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	0	0

B.2.8	B.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en cada proyecto del departamento utilizando una base de datos de riesgos.	Además, la PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos de otros proyectos del departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	4				
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	0	0
B.2.9	B.2.9) ¿Cómo selecciona, administra y evalúa la PMO a los directores de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recluta, selecciona, evalúa y determina los salarios de los gerentes de proyecto según lo solicitado.	El PMO establece criterios para su uso en toda la organización para reclutar, seleccionar y evaluar a los gerentes de proyecto.	Además, la PMO establece una trayectoria profesional para los jefes de proyecto y determina la estructura salarial en cada nivel.	
B.3) EVALUACIÓN OPERATIVA						
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	3	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	0	0	0

B.3.1	B.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados al director del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona a los directores de proyecto soporte básico de gestión de proyectos, tales como: preparación de documentación, preparación de horarios y facilitación de reuniones.	La PMO proporciona a los gerentes de proyecto servicios avanzados y soporte, tales como: análisis de riesgo, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0,66	0	0
B.3.2	B.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la Gerencia de la Cruz Roja sobre la situación de los proyectos en marcha?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable del análisis ni toma medidas correctivas basadas en los datos de los informes.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita su asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores de la organización, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los problemas según lo solicitado.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2	2			

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	0	0
B.3.3	B.3.3) ¿Cómo el PMO monitorea y control proyecto / programa de rendimiento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto / programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona informes de seguimiento con un análisis a petición.	La PMO supervisa y controla el rendimiento de los proyectos / programas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO monitorea y controla el desempeño de proyectos / programas considerando el tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente, analiza los datos, y toma acciones preventivas y correctivas trabajando proactivamente con los gerentes de proyectos / programas y la Gerencia de la Cruz Roja.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS					

B.3.4	B.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría para los gerentes de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona tutoría en todo el departamento cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariamente entrenamiento en todo el departamento. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariamente entrenamiento en todo el departamento. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo, y ayudarles con el desarrollo o la mejora de las habilidades interpersonales.			
	PUNTAJE			0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS			1	2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS			0	0,66	0,66	0	0

B.3.5	B.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en todo el departamento, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan los datos disponibles.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en todo el departamento, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las personas que desean utilizar los documentos.	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para proyectos en todo el departamento, analizar la calidad de la documentación y proporcionar mecanismos para que los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0
B.3.6	B.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO uno o más programas o proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste a los gerentes en ocasiones, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas con una metodología y herramientas estándar para su uso.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	3	1			

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	0	0
B.3.7	B.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las auditorías de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	El PMO actúa proactivamente en todo el departamento, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa de los gerentes de proyecto cuando una auditoría se está implementado.	La PMO actúa proactivamente en todo el departamento, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el valor del trabajo de auditoría.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	3	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	0	0
B.3.8	B.3.8) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las revisiones posteriores a la gestión de proyectos (lecciones aprendidas)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en proyectos.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos	

			reuniones y eventos de proyectos.		en todo el departamento.	
B) EVALUACIÓN PROYECTO/PROGRAMA						
C.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		2		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0
C.1.1	C.1.1) ¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja sobre el proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja pide a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca formalmente su participación.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	0	0

C.1.2	C.1.2) ¿Cómo desarrolla y mantiene la PMO un marco estratégico del proyecto/programa (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa, pero se limitan a una vista sobre el estado del proyecto/programa, sin análisis de los resultados esperados del negocio.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa con análisis de los resultados esperados de las empresas en un marcador, pero esto no es a menudo utilizado por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa con análisis de los resultados esperados de las empresas en un marcador, pero esto es utilizado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.		
		PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
		RESPUESTAS	3				
		CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	0	0
C.1.3	C.1.3) ¿Cómo monitorea y controla la PMO su propia performance?	La PMO no realiza esta función.	La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad,	

					rendimiento a sus clientes/usuarios.	demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus clientes/usuarios y estructuras para promover la mejora y el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS		3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1,5	0	0	0

C.1.4	C.1.4) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para el proyecto/programa sólo durante su ejecución, evaluando los resultados comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para el proyecto/programa durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1	0	0	0
C.1.5	C.1.5) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica a las partes interesadas del proyecto/programa y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.	La PMO identifica a las partes interesadas del proyecto/programa, analiza sus expectativas, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarlo.		

				Además, la PMO busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos con otras organizaciones.		
C.2) EVALUACIÓN TÁCTICA						
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	1	1	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0,5	0	0
C.2.1	C.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la PMO la metodología de gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha desarrollado una metodología básica para el proyecto/programa, pero no se utiliza de manera consistente.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el proyecto/programa, y se utiliza en la mayor parte del tiempo.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el proyecto/programa, y es obligatoria a menos que se solicite y apruebe una exención específica.	La PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para el proyecto centrándose en las mejores prácticas y la mejora continua.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	0	0
C.2.2	C.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de formación en	La PMO propone capacitación en gestión de proyectos para el proyecto/programa.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos	

	para el proyecto/programa?		gestión de proyectos.		a lo largo del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	0	0
C.2.3	C.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO el sistema de información del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el proyecto/programa, centrándose en la supervisión y el control, que es utilizado por la gestión de proyectos/programas y las partes interesadas en la mayor parte del tiempo, pero este sistema no utiliza una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el programa, centrándose en el monitoreo y control, que es utilizado por el director del proyecto/programa y las partes interesadas en la mayor parte del tiempo con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el proyecto/programa, centrado en la supervisión y el control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y las partes interesadas todo el tiempo con una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2		1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0,66	0	0

C.2.4	C.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO las interfaces con los clientes/usuarios del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO finalmente monitorea la satisfacción del cliente, pero no participa formalmente en la gestión de la relación con el cliente.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios del proyecto/programa.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0,66	0	0
C.2.5	C.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en el proyecto/programa, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el proyecto/programa, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en su máxima medida	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el proyecto/programa, que están estandarizadas e integradas a las especificaciones y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en el proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	0	0

C.2.6	C.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO en el proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación de recursos en el proyecto/programa.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autoridad para asignar recursos proyecto/programa.	La PMO ha establecido un grupo de recurso y tiene la autoridad para asignar recursos en el proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	0	0
C.2.7	C.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendidas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas del proyecto/programa, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas del proyecto/programa y ha creado una base de datos para ellas.	Además, la PMO incluye y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar las lecciones aprendidas del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	3				
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	0	0
C.2.8	C.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en el proyecto/programa utilizando una base de datos de riesgos.	Además, el PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos del proyecto/programa.	

C.3) EVALUACIÓN OPERATIVA						
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	2	1			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	0	0	0
C.3.1	C.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados para el director del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona al director del proyecto/programa soporte básico de gestión de proyectos, como: preparar documentación, preparar horarios y facilitar las reuniones.	La PMO proporciona servicios y soporte avanzados de gestión de proyectos/programas, tales como: análisis de riesgos, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	0	0
C.3.2	C.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la Gerencia de la Cruz Roja sobre la situación del proyecto/programa que se está llevando a luz?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable del análisis ni toma	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja/patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita su asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los	

			medidas correctivas basadas en los datos de los informes.		problemas según lo solicitado.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	3				
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	0	0
C.3.3	C.3.3) ¿Cómo supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa PMO?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona un informe de seguimiento sin análisis previa solicitud.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, analiza los datos y toma medidas preventivas y correctivas trabajando proactivamente con el director del proyecto/programa y la Gerencia de la Cruz Roja.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	2			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	0	0

C.3.4	C.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría para el director del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona tutoría cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona tutoría proactivamente. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona una tutoría proactiva. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo, y ayudarles con el desarrollo o la mejora de las habilidades interpersonales.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	0	0
C.3.5	C.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para el proyecto/programa, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan	La PMO captura y almacena documentos para el proyecto/programa, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para el proyecto/programa, analizando la calidad de la documentación y proporcionando mecanismos para que	

			los datos disponibles.	personas que desean utilizar estos documentos.	los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	0	0
C.3.6	C.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO el programa/proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste al director del proyecto/programa en ocasiones, pero no tiene una metodología en su lugar o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia al administrador del proyecto/programa cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia al director de proyectos/programas con una metodología estándar y herramientas para su uso.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	3				
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	0	0

C.3.7	C.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO auditorías de proyectos/programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	La PMO actúa de forma proactiva, ya que establece procedimientos de auditoría para proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa cuando se está llevando a una auditoría en marcha.	La PMO actúa de forma proactiva, siguiendo las auditorías establecidas para proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el valor del trabajo de auditoría.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	3				
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	0	0	0
C.3.8	C.3.8) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las revisiones posteriores a la gestión de proyectos (lecciones que obtuve)	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos/programas.	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en el proyecto/programa.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos/programas.	

8.6 Anexo 6: Pretensión de Madurez para la Cruz Roja Costarricense en el 2022 del “Cubo de Madurez de PMO”

A.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
ITEM	PREGUNTA	Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Ítem	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0
A 1.1	A1.1) ¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca formalmente su participación.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	1	0

A 1.2	A.1.2) ¿Cómo coordina e integra la PMO la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica las interdependencias entre los proyectos y los programas de la organización, pero no realiza un seguimiento de los cambios en las interdependencias.	La PMO identifica y realiza un seguimiento de las interdependencias entre los proyectos y programas de la organización, informando y desencadenando a los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en caso de necesidad, reequilibrio y otros cambios.	La PMO identifica y rastrea las interdependencias entre los proyectos y programas de la organización, actuando proactivamente para asegurar la realización de la cartera y proporcionando acciones preventivas y correctivas según sea necesario.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2	2	0	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0
A 1.3	A.1.3) ¿Cómo desarrolla la PMO el desarrollo y el mantenimiento de un marco estratégico de proyectos y programas (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas de la organización, pero estos se limitan a una visión de cada proyecto individual, sin análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y plazos de la cartera.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas de la organización (con análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto no es utilizado a menudo por la Gerencia	La PMO proporciona información sobre los proyectos y los programas de la organización (con análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero	

				de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	esto es usado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0
A 1.4	A.1.4) ¿Cómo promueve la PMO el conocimiento de la gestión de proyectos en la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO sensibiliza sobre la Gestión de Proyectos al nivel intermedio de organización, incluidos los gerentes de nivel medio.	La PMO toma medidas para dar a conocer la Gestión de Proyectos en todos los niveles de la organización, incluyendo el mayor manejo. La PMO desarrolla y publica políticas y directrices para la gestión de proyectos en la organización.	La PMO establece e implementa un plan estructurado para promover la Gestión de Proyectos en todos los niveles de la organización. La PMO revisa y mejora las políticas y directrices para la gestión de proyectos en la organización.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	0,5	0	0

A 1.5	<p>A.1.5) ¿Cómo el monitor PMO y control su propio rendimiento?</p>	<p>La PMO no realiza esta función.</p>	<p>La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.</p>	<p>La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.</p>	<p>La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan comentarios sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios.</p>	<p>La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus clientes/usuarios y se estructura para promover la mejora continua y el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.</p>
-------	--	--	--	--	---	---

	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	1	0
A 1.6	A.1.6) ¿Cómo participa PMO en el proceso de planificación estratégica?	La PMO no realiza esta función.	La PMO participa informalmente y ocasionalmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	La PMO participa informal y regularmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	La PMO participa formal y regularmente en el proceso de planificación estratégica de la organización.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	2	0	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	0	0,75	0
A 1.7	A.1.7) ¿Cómo gestiona la PMO una o más carteras?	La PMO no realiza esta función.	La PMO mantiene una lista de proyectos activos en toda la organización.	La PMO mantiene una lista de proyectos y programas activos en toda la organización y establece su priorización, pero no sigue un proceso estructurado de gestión de carteras.	La PMO mantiene una lista de proyectos y portafolios activos, los prioriza en toda la organización y establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorización, equilibrio y compromiso) e	La PMO mantiene una lista de proyectos y portafolios activos, los prioriza en toda la organización y establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación,

					implementación (supervisión, revisión y gestión del cambio) de la cartera.	selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) y la implementación (monitoreo, revisión y gestión del cambio) de la cartera. La PMO utiliza un sistema integrado para automatizar el proceso de gestión de carteras de la organización.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	1	0
A 1.8	A.1.8) ¿Cómo identifica, selecciona y prioriza la PMO nuevos proyectos y programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en toda la organización sin criterios definidos y sin una relación apuesta por objetivos estratégicos y la cartera existente.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en toda la organización en función de criterios, pero sin una relación clara y precisa entre los objetivos	La PMO proporciona a toda la organización un proceso formal de identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y programas basados en categorías y criterios preestablecidos.	

				estratégicos y la cartera de existente.		
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	0	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0
A 1.9	A.1.9) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios de los proyectos y programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa de la organización sólo durante su ejecución, evaluando los resultados comparando con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa de la organización durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	0	3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1,5	0	0	0

A 1.10	A.1.10) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera de la organización?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica a las partes interesadas de la organización y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.	La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera de la organización, analiza sus expectativas, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarlo. Además, la PMO busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos con otras organizaciones.		
A.2) EVALUACIÓN TACTICA						
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS		1	1	0	1
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0,5	0	1
A 2.1	A.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la PMO la metodología de gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha desarrollado una metodología básica para la organización, pero no se utiliza consistentemente en todos los proyectos.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para la organización, alineando posibles metodologías existentes en diferentes áreas, y la metodología utilizada en la mayoría de los	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para la organización, y es utilizada por todos los proyectos, ya que es obligatoria a menos que se solicite y apruebe una exención específica.	La PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para la organización centrándose en las mejores prácticas y la mejora continua.

				proyectos de la organización.		
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0,5	0,75	0
A 2.2	A.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de capacitación en gestión de proyectos de la organización.	La PMO propone formación en al personal vinculado a la temática de proyecto en la organización.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos en toda la organización, incluyendo capacitación, certificación y cursos de posgrado.	La PMO establece una trayectoria profesional específica en la gestión de proyectos para toda la organización, apoyada por un plan para el desarrollo corporativo de conocimientos, habilidades y competencias de gestión de proyectos, que incluye capacitación, certificación y cursos de posgrado.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	2	2	0	1	

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0
A 2.3	A.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO los sistemas de información de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos / programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos / programas de la organización, pero este sistema no utiliza una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y el control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas de la organización con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en toda la organización, centrándose en la supervisión y el control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en todos los proyectos/programas de la organización con una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0,66	0	0

A 2.4	A.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO los intereses con los clientes/usuarios?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa el progreso de los proyectos y programas de la organización, pero no participa en la gestión de relaciones con los clientes/usuarios.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios de los proyectos y programas de la organización.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente de todos los proyectos y programas de la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	0	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0
A 2.5	A.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en la organización, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para toda organización, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en la mayoría de los casos en su máxima medida.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para toda organización, que están estandarizados e integradas a los procesos y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en la mayoría de los proyectos y programas.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		0	2	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,32	1	0

A 2.6	A.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO entre proyectos?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación y el intercambio de recursos entre proyectos en toda la organización.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autoridad para asignar o compartir recursos entre proyectos de la organización.	La PMO ha establecido un grupo de recursos y tiene la autoridad para asignar y compartir recursos entre proyectos de la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0
A 2.7	A.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendidas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas de los proyectos, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas de los proyectos de la organización y ha creado una base de datos para ellos.	Además, la PMO implementa y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar lecciones de proyectos de toda la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0,66	0	0

A 2.8	A.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en cada proyecto de la organización utilizando una base de datos de riesgos.	Además, la PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos de otros proyectos en la organización.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	0	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0
A 2.9	A.2.9) ¿Cómo selecciona, administra y evalúa la PMO a los directores de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recluta, selecciona, evalúa los gerentes de proyecto según lo solicitado.	La PMO establece criterios para su uso en toda la organización para reclutar, seleccionar y evaluar a los gerentes de proyectos.	En adición, la PMO establece una trayectoria profesional para los directores de proyecto y determina la estructura salarial en cada nivel.	
A.3) EVALUACIÓN OPERATIVA						
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	0	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	2	0	0

A.3.1	A.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados al director del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona a los directores de proyecto soporte básico de gestión de proyectos, tales como: preparación de documentación, preparación de horarios y facilitación de reuniones.	La PMO proporciona a los gerentes de proyecto servicios avanzados y soporte tales como: análisis de riesgos, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		0	3		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,98	0	0
A.3.2	A.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la gestión de la situación de los proyectos que están en marcha?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable fo análisis ni toma medidas correctivas basadas en los datos de los informes.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores de la organización, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los problemas según lo solicitado.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	0	1	

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0
A.3.3	A.3.3) ¿Cómo supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa PMO?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona informes de seguimiento sin análisis previa solicitud.	La PMO supervisa y controla el rendimiento de los proyectos/programas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del usuario/cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO supervisa y controla el desempeño de los proyectos/programas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del usuario/cliente, analiza los datos y toma medidas preventivas y correctivas trabajando proactivamente con los gerentes de proyectos/programas y la Gerencia de la Cruz Roja.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	0	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0

A.3.4	A.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría a los gerentes de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona tutoría en toda la organización cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariado en toda la organización. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariado en toda la organización. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir el conocimiento técnico al director del proyecto o a su equipo, y ayudarles con el desarrollo o la mejora de las habilidades interpersonales.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	1	0
A.3.5	A.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en toda la organización, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan los datos disponibles.	La PMO captura y aplica documentos para proyectos en toda la organización, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las personas que desean	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para proyectos en toda la organización, analizar la calidad de la documentación y proporcionar	

				usar estos documentos.	mecanismos para que los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	1	0
A.3.6	A.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO uno o más programas o proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste a los gerentes en ocasiones, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas con una metodología y herramientas estándar para su uso.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	0	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0

A.3.7	A.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las auditorías de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	La PMO actúa proactivamente en toda la organización, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. En adición, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa de los gerentes de proyecto cuando se está llevando a una auditoría en marcha.	La PMO actúa proactivamente en toda la organización, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el valor del trabajo de auditoría.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0,66	0	0
A.3.8	A.3.8) ¿Cómo lleva a cabo la PMO revisiones posteriores a la gestión de proyectos	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos.	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en proyectos.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos en toda la organización.	

	(lecciones aprendidas)?					
B.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	0	3	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0	3	0
B.1.1	B.1.1) ¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja pide a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca formalmente su participación.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	1	2	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	2	0

B.1.2	B.1.2) ¿Cómo coordina la PMO integra la cartera del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica las interdependencias entre los proyectos y los programas del departamento, pero no realiza un seguimiento de los cambios en las interdependencias.	La PMO identifica y realiza un seguimiento de las interdependencias entre los proyectos y programas del departamento, informando y activando a los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en caso de necesidad, reequilibrio y otros cambios.	La PMO identifica y rastrea las interdependencias entre los proyectos y programas del departamento, actuando proactivamente para asegurar la realización de la cartera y proporcionando acciones preventivas y correctivas según sea necesario.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	0	3	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,98	1	0

B.1.3	B.1.3) ¿Cómo desarrolla y mantiene la PMO un marco estratégico de proyectos y programas departamental es (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento, pero estos se limitan a una visión sobre cada proyecto individual, sin análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y plazos de la cartera.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento (con análisis de los resultados esperados de negocio y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto no es utilizado a menudo por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	La PMO proporciona información sobre proyectos y programas del departamento (con análisis de los resultados esperados de negocios y dependencias entre proyectos y programas, riesgo y madurez de la cartera) en un marcador, pero esto es utilizado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0,66	0	0
B.1.4	B.1.4) ¿Cómo promueve la PMO el conocimiento de la gestión de proyectos en el departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO sensibiliza sobre la gestión de proyectos al nivel intermedio del departamento, incluidos los gerentes de nivel medio.	La PMO toma medidas para dar a conocer la gestión de proyectos en todos los niveles del departamento, incluida la Gerencia de la Cruz Roja. La PMO desarrolla y publica políticas y directrices para el ama de la	La PMO establece e implementa un plan estructurado para promover la gestión de proyectos en todos los niveles del departamento. La PMO revisa y mejora las políticas y directrices para la	

				situación de los proyectos en el departamento.	gestión de proyectos en el departamento.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,75	0,5	0	0
B.1.5	B.1.5) ¿Cómo supervisa y controla el PMO su propio rendimiento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan comentarios sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, desviando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios.	La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su desempeño y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su performance a sus clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus clientes/usuarios y se estructura para promover la mejora continua y

						el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	0	2	2	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,32	2	0
B.1.6	B.1.6) ¿Cómo funciona PMO participate en el proceso de planificación estratégica del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO participa informalmente y ocasionalmente en el proceso de planificación estratégica del departamento.	La PMO participa informal y regularmente en el proceso de planificación estratégica del departamento.	La PMO participa formal y regularmente en el proceso de planificación estratégica del departamento.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	2	1	0	1
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0	0,75	0
B.1.7	B.1.7) ¿Cómo gestiona la PMO una o más carteras departamental es?	La PMO no realiza esta función.	La PMO mantiene una lista de proyectos activos en todo el departamento.	La PMO mantiene una lista de proyectos y programas activos en todo el departamento y establece su priorización, pero no sigue un proceso	La PMO mantiene una lista de proyectos y carteras activas, los prioriza en todo el departamento y establece procesos formales, actuando	La PMO mantiene una lista de proyectos y portafolios activos, los prioriza en todo el departamento y

				estructurado de acumulación.	como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) e implementación (monitoreo, revisión y gestión del cambio) de la cartera.	establece procesos formales, actuando como facilitador en la definición (identificación, categorización, evaluación, selección), desarrollo (priorizar, equilibrio y compromiso) e implementación (monitoreo, revisión y gestión del cambio) de la cartera. La PMO utiliza un sistema integrado para automatizar el proceso de gestión de carteras del departamento.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3		1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	1	0

B.1.8	B.1.8) ¿Cómo identifica, selecciona y prioriza la PMO nuevos proyectos y programas departamentales?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica, selecciona y prioriza nuevos proyectos y programas en todo el departamento sin criterios definidos y sin una relación entre los objetivos estratégicos del departamento y la cartera existente.	La PMO identifica, selecciona una priorización nuevos proyectos y programas en todo el departamento en función de criterios, pero sin una relación clara y precisa entre los objetivos estratégicos del departamento y la cartera existente.	La PMO proporciona al departamento un proceso formal de identificación, selección y priorización de nuevos proyectos y programas departamentales basados en categorías y criterios preestablecidos.	
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	0	1	3		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	3	0	0
B.1.9	B.1.9) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios de los proyectos y programas departamentales?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa del departamento sólo durante su evaluación, evaluando los resultados comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para cada proyecto/programa del departamento durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	0	1	3		

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	3	0	0
B.1.10	B.1.10) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera del departamento y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.	La PMO identifica a las partes interesadas de la cartera del departamento, analiza las expectativas de ir, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarla. Además, la PMO busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos con otras organizaciones.		
B.2) EVALUACIÓN TÁCTICA						
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	1	2	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	1	0,75	0

B.2.1	B.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la PMO la metodología de gestión de proyectos del departamento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha desarrollado una metodología básica para el departamento, pero no se utiliza consistentemente en todos los proyectos.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el departamento, alineando posibles metodologías existentes en diferentes áreas, y la metodología utilizada en la mayoría de los proyectos en el departamento.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el departamento, y es utilizada por todos los proyectos, ya que es obligatoria a menos que se solicite y apruebe una exención específica.	El PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para el departamento centrándose en las mejores prácticas y la mejora continua.
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	2	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	0,5	0,75	0
B.2.2	B.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de capacitación en gestión de proyectos del departamento.	La PMO propone formación en gestión de proyectos para el departamento.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos a través del departamento, incluyendo capacitación, certificación y cursos de posgrado.	La PMO establece una trayectoria profesional específica en la gestión de proyectos para el departamento, apoyada por un plan para el desarrollo corporativo de conocimientos, habilidades y competencias de gestión de

						proyectos, que incluye capacitación, certificación y cursos de posgrado.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0,66	0	0
B.2.3	B.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO los sistemas de información de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de antigüedad del proyecto para su uso en todo el departamento, centrándose en el monitoreo y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas del departamento, pero este sistema no utiliza una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el departamento, centrado en el monitoreo y control, que es utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en la mayoría de los proyectos/programas del departamento con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el departamento, centrado en el monitoreo y control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y partes interesadas en todos los proyectos/programas del departamento con una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	1	1	

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0,66	1	0
B.2.4	B.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO las interfaces con los clientes/usuarios?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa el progreso de los proyectos y programas del departamento, pero no está involucrado con la gestión de la relación con el cliente.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios de los proyectos y programas del departamento.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente de todos los proyectos del departamento y programas.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		0	3	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,98	1	0
B.2.5	B.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en el departamento, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el departamento, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en la mayoría de los casos en su máxima medida.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el departamento, están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en la mayoría de los proyectos y programas.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		0	2	2	

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,32	2	0
B.2.6	B.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO entre proyectos departamentales?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación y el intercambio de recursos entre proyectos en todo el departamento.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autorización y para asignar o compartir recursos entre proyectos en el departamento.	La PMO ha establecido un grupo de recursos y tiene la autoridad para asignar y compartir recursos entre proyectos en el departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0,66	0	0
B.2.7	B.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendida?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas de los proyectos, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas de los proyectos del departamento y ha creado una base de datos para ellos.	Además, la PMO implementa y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar las lecciones aprendidas de los proyectos en todo el departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	4			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1,32	0	0	0

B.2.8	B.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en cada proyecto del departamento utilizando una base de datos de riesgos.	Además, la PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos de otros proyectos del departamento.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	4			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1,32	0	0	0
B.2.9	B.2.9) ¿Cómo selecciona, administra y evalúa la PMO a los directores de proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recluta, selecciona, evalúa y determina los salarios de los gerentes de proyecto según lo solicitado.	El PMO establece criterios para su uso en toda la organización para reclutar, seleccionar y evaluar a los gerentes de proyecto.	Además, la PMO establece una trayectoria profesional para los jefes de proyecto y determina la estructura salarial en cada nivel.	
B.3) EVALUACIÓN OPERATIVA						
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1,5	1	0	0

B.3.1	B.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados al director del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona a los directores de proyecto soporte básico de gestión de proyectos, tales como: preparación de documentación, preparación de horarios y facilitación de reuniones.	La PMO proporciona a los gerentes de proyecto servicios avanzados y soporte, tales como: análisis de riesgo, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3	3	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	1,98	1	0
B.3.2	B.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la Gerencia de la Cruz Roja sobre la situación de los proyectos en marcha?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable del análisis ni toma medidas correctivas basadas en los datos de los informes.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita su asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores de la organización, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los problemas según lo solicitado.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	2		

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	1,32	0	0
B.3.3	B.3.3) ¿Cómo el PMO monitorea y control proyecto / programa de rendimiento?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto / programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona informes de seguimiento con un análisis a petición.	La PMO supervisa y controla el rendimiento de los proyectos / programas teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO monitorea y controla el desempeño de proyectos / programas considerando el tiempo, costo, calidad y satisfacción del cliente, analiza los datos, y toma acciones preventivas y correctivas trabajando proactivamente con los gerentes de proyectos / programas y la Gerencia de la Cruz Roja.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	1,32	0	0

B.3.4	B.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría para los gerentes de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona tutoría en todo el departamento cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariamente entrenamiento en todo el departamento. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona voluntariamente entrenamiento en todo el departamento. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo, y ayudarles con el desarrollo o la mejora de las habilidades interpersonales.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	2	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	1	0
B.3.5	B.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en todo el departamento, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan los datos disponibles.	La PMO captura y almacena documentos para proyectos en todo el departamento, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para proyectos en todo el departamento, analizar la calidad de la documentación y	

				personas que desean utilizar los documentos.	proporcionar mecanismos para que los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	1	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0
B.3.6	B.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO uno o más programas o proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste a los gerentes en ocasiones, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia a los gerentes de proyectos/programas con una metodología y herramientas estándar para su uso.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0,66	0	0

B.3.7	B.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las auditorías de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	El PMO actúa proactivamente en todo el departamento, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa de los gerentes de proyecto cuando una auditoría se está implementado.	La PMO actúa proactivamente en todo el departamento, siguiendo los procedimientos de auditoría establecidos para los proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el valor del trabajo de auditoría.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0,66	0	0
B.3.8	B.3.8) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las revisiones posteriores a la gestión de proyectos (lecciones aprendidas)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos.	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en proyectos.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos en todo el departamento.	

C.1) EVALUACIÓN ESTRATÉGICA						
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	0	2	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,32	1	0
C.1.1	C.1.1) ¿Cómo proporciona la PMO asesoramiento a la Gerencia de la Cruz Roja sobre el proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La Gerencia de la Cruz Roja pide a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas de vez en cuando.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, sin embargo, su participación no está formalmente establecida.	La Gerencia de la Cruz Roja pide con frecuencia a la PMO que dé su posición sobre cuestiones relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y se establezca formalmente su participación.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0

C.1.2	C.1.2) ¿Cómo desarrolla y mantiene la PMO un marco estratégico del proyecto/progr ama (scoreboard)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa, pero se limitan a una vista sobre el estado del proyecto/programa, sin análisis de los resultados esperados del negocio.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa con análisis de los resultados esperados de las empresas en un marcador, pero esto no es a menudo utilizado por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	La PMO proporciona información sobre el proyecto/programa con análisis de los resultados esperados de las empresas en un marcador, pero esto es utilizado regularmente por la Gerencia de la Cruz Roja para apoyar la toma de decisiones.	
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,75	0	0	0

C.1.3	<p>C.1.3) ¿Cómo monitorea y controla la PMO su propia performance?</p>	<p>La PMO no realiza esta función.</p>	<p>La PMO pide informalmente a sus clientes/usuarios que retroalimentan sobre su rendimiento.</p>	<p>La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios comentarios sobre su rendimiento.</p>	<p>La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios.</p>	<p>La PMO pide formalmente a sus clientes/usuarios que obtengan retroalimentación sobre su rendimiento y que obtengan indicadores de rendimiento para los procesos bajo su responsabilidad, demostrando continuamente su rendimiento a sus clientes/usuarios. Además, la PMO comparte objetivos con sus clientes/usuarios y estructuras para promover la mejora y el aumento de su madurez, evaluando la necesidad de eliminación, mantenimiento o creación de nuevos servicios.</p>
-------	---	--	--	--	---	--

	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS		0	3		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	3	0	0
C.1.4	C.1.4) ¿Cómo gestiona la PMO los beneficios del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para el proyecto/programa sólo durante su ejecución, evaluando los resultados comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.	La PMO monitorea el logro de los beneficios esperados para el proyecto/programa durante su ejecución y después del cierre evaluando los resultados y comparándolos con los objetivos estratégicos originales del proyecto/programa.		
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	0	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,5	2	0	0

C.1.5	C.1.5) ¿Cómo identifica la PMO las relaciones y el entorno de los proyectos y programas dentro y fuera del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO identifica a las partes interesadas del proyecto/programa y toma medidas para desarrollar una estrategia para la gestión de las partes interesadas.	La PMO identifica a las partes interesadas del proyecto/programa, analiza sus expectativas, establece una estrategia para gestionar las relaciones y trabaja proactivamente para implementarlo. Además, la PMO busca la evaluación comparativa en la gestión de proyectos con otras organizaciones.		
C.2) EVALUACIÓN TÁCTICA						
	PUNTAJE	0	0,25	0,5	0,75	1
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,25	0,5	0,75	0
C.2.1	C.2.1) ¿Cómo desarrolla e implementa la PMO la metodología de gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha desarrollado una metodología básica para el proyecto/programa, pero no se utiliza de manera consistente.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el proyecto/programa, y se utiliza en la mayor parte del tiempo.	La PMO ha desarrollado una metodología estándar para el proyecto/programa, y es obligatoria a menos que se solicite y apruebe una exención específica.	La PMO ha desarrollado y mejorado la metodología estándar para el proyecto centrándose en las mejores prácticas

						y la mejora continua.
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0
C.2.2	C.2.2) ¿Cómo desarrolla la PMO habilidades en la gestión de proyectos para el proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO responde de forma reactiva a las necesidades de formación en gestión de proyectos.	La PMO propone capacitación en gestión de proyectos para el proyecto/programa.	La PMO establece un plan para desarrollar habilidades en la gestión de proyectos a lo largo del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0,66	0	0

C.2.3	C.2.3) ¿Cómo implementa y gestiona la PMO el sistema de información del proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el proyecto/programa, centrándose en la supervisión y el control, que es utilizado por la gestión de proyectos/programas y las partes interesadas en la mayor parte del tiempo, pero este sistema no utiliza una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el programa, centrándose en el monitoreo y control, que es utilizado por el director del proyecto/programa y las partes interesadas en la mayor parte del tiempo con una base de datos integrada.	La PMO proporciona un sistema de información de gestión de proyectos para su uso en todo el proyecto/programa, centrado en la supervisión y el control, que es efectivamente utilizado por los gerentes de proyectos/programas y las partes interesadas todo el tiempo con una base de datos integrada.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	2	0	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,66	0	1	0
C.2.4	C.2.4) ¿Cómo gestiona la PMO las interfaces con los clientes/usuarios del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO finalmente monitorea la satisfacción del cliente, pero no participa formalmente en la gestión de la relación con el cliente.	La PMO evalúa la satisfacción del cliente, pero no interactúa directamente con los clientes/usuarios del proyecto/programa.	La PMO es responsable de la gestión de la relación con el cliente del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	

	RESPUESTAS		0	2	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,32	1	0
C.2.5	C.2.5) ¿Cómo proporciona la PMO un conjunto de herramientas para la gestión de proyectos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona herramientas para su uso en el proyecto/programa, pero no están estandarizadas e integradas.	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el proyecto/programa, que están estandarizadas e integradas a los procesos y metodologías existentes, pero las herramientas no se utilizan en su máxima medida	La PMO proporciona herramientas, disponibles para el proyecto/programa, que están estandarizadas e integradas a las especificaciones y metodologías existentes, y las herramientas se utilizan plenamente en el proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	1	0
C.2.6	C.2.6) ¿Cómo asigna y comparte recursos la PMO en el proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	PMO opera de forma reactiva en la asignación de recursos en el proyecto/programa.	La PMO reconoce la importancia de un grupo de recursos, pero carece de autoridad para asignar recursos proyecto/programa.	La PMO ha establecido un grupo de recurso y tiene la autoridad para asignar recursos en el proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	2		

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0
C.2.7	C.2.7) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de lecciones aprendidas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO almacena las lecciones aprendidas del proyecto/programa, pero lo hace de una manera no estructurada.	La PMO consolida las lecciones aprendidas del proyecto/programa y ha creado una base de datos para ellas.	Además, la PMO incluye y difunde un sistema con un único punto de entrada para recuperar las lecciones aprendidas del proyecto/programa.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	0	0
C.2.8	C.2.8) ¿Cómo implementa y administra la PMO la base de datos de riesgos?	La PMO no realiza esta función.	La PMO ha creado una base de datos de riesgos.	La PMO utiliza una estructura de descomposición del riesgo y consolida los riesgos gestionados en el proyecto/programa utilizando una base de datos de riesgos.	Además, el PMO puede utilizar la base de datos de lecciones aprendidas para acceder a los riesgos del proyecto/programa.	
C.3) EVALUACIÓN OPERATIVA						
	PUNTAJE	0	0,5	1		
	RESPUESTAS	0	2	1		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	1	1	0	0

C.3.1	C.3.1) ¿Cómo proporciona la PMO servicios especializados para el director del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona al director del proyecto/programa soporte básico de gestión de proyectos, como: preparar documentación, preparar horarios y facilitar las reuniones.	La PMO proporciona servicios y soporte avanzados de gestión de proyectos/programas, tales como: análisis de riesgos, desarrollo y gestión de contratos, y recuperación de proyectos.		
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS		0	3		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0	1,98	0	0
C.3.2	C.3.2) ¿Cómo proporciona la PMO información a la Gerencia de la Cruz Roja sobre la situación del proyecto/programa que se está llevando a luz?	La PMO no realiza esta función.	La PMO recopila información de estado, prepara informes y los distribuye a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, pero no es responsable del análisis ni toma medidas correctivas basadas en los datos de los informes.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja/patrocinadores y les informa si hay problemas específicos en los que se necesita su asistencia.	La PMO recibe información de estado, la analiza y proporciona informes a la Gerencia de la Cruz Roja / patrocinadores, les informa si hay problemas y les ayuda a resolver los problemas según lo solicitado.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	0	0

C.3.3	C.3.3) ¿Cómo supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa PMO?	La PMO no realiza esta función.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, y proporciona un informe de seguimiento sin análisis previa solicitud.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente y analiza los datos disponibles.	La PMO supervisa y controla el rendimiento del proyecto/programa teniendo en cuenta el tiempo, el costo, la calidad y la satisfacción del cliente, analiza los datos y toma medidas preventivas y correctivas trabajando proactivamente con el director del proyecto/programa y la Gerencia de la Cruz Roja.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	2		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	1,32	0	0
C.3.4	C.3.4) ¿Cómo proporciona la PMO la tutoría para el director del proyecto/programa?	La PMO no realiza esta función.	La PMO proporciona tutoría cuando se solicita. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto y transferir conocimientos técnicos al director del proyecto o a su equipo.	La PMO identifica las necesidades y proporciona tutoría proactivamente. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, para transferir conocimientos técnicos	La PMO identifica las necesidades y proporciona una tutoría proactiva. La tutoría consiste en apoyar la planificación y el control del proyecto, transferir conocimientos técnicos al director del	

				al director del proyecto o a su 2equipo.	proyecto o a su equipo, y ayudarles con el desarrollo o la mejora de las habilidades interpersonales.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	0	3		
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	0	0
C.3.5	C.3.5) ¿Cómo gestiona y recopila la PMO los archivos y la documentación del proyecto/progr ama?	La PMO no realiza esta función.	La PMO captura y almacena documentos para el proyecto/programa, sin análisis específicos y recuperación de información; pocas personas utilizan los datos disponibles.	La PMO captura y almacena documentos para el proyecto/programa, sin análisis específicos y recuperación de información, pero proporciona orientación a las personas que desean utilizar estos documentos.	La PMO tiene un proceso estructurado con el objetivo de capturar y almacenar documentos para el proyecto/programa, analizando la calidad de la documentación y proporcionando mecanismos para que los usuarios localicen la información necesaria.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	1	1	1	
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,33	0,66	1	0

C.3.6	C.3.6) ¿Cómo gestiona la PMO el programa/proyecto?	La PMO no realiza esta función.	La PMO asiste al director del proyecto/programa en ocasiones, pero no tiene una metodología en su lugar o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia al administrador del proyecto/programa cuando se solicita, pero no tiene una metodología o herramientas para usar.	La PMO proporciona asistencia al director de proyectos/programas con una metodología estándar y herramientas para su uso.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3			
	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	0	0
C.3.7	C.3.7) ¿Cómo lleva a cabo la PMO auditorías de proyectos/programas?	La PMO no realiza esta función.	La PMO realiza auditorías a petición o si hay un problema importante identificado por los altos directivos que solicitan comentarios.	La PMO actúa de forma proactiva, ya que establece procedimientos de auditoría para proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay una resistencia significativa cuando se está llevando a una auditoría en marcha.	La PMO actúa de forma proactiva, siguiendo las auditorías establecidas para proyectos. Además, los resultados de la auditoría se utilizan para proporcionar comentarios. La PMO se da cuenta de que hay cierta resistencia, pero la mayoría de la gente reconoce el valor del trabajo de auditoría.	
	PUNTAJE	0	0,33	0,66	1	
	RESPUESTAS	0	3			

	CALIFICACIÓN ITEMS	0	0,99	0	0	0
C.3.8	C.3.8) ¿Cómo lleva a cabo la PMO las revisiones posteriores a la gestión de proyectos (lecciones que obtuve)?	La PMO no realiza esta función.	La PMO facilita el proceso de captura de las lecciones aprendidas, ya que participa directamente en reuniones y eventos de proyectos/programas.	La PMO facilita el proceso, analiza, consolida y presenta propuestas de mejora continua en el proyecto/programa.	Además, la PMO proporciona un proceso para reutilizar las lecciones aprendidas en futuros proyectos/programas.	