

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL MOVIMIENTO SCOUT CENTRO DE APOYO
INTERAMERICA

PEGGY STEPHANIE CHAVES MORA

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

San José, Costa Rica
Julio, 2021

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
Tutor

MARÍA FERNANDA IBARRA LÓPEZ
LECTOR No.1

FAUSTO FERNÁNDEZ MARTÍNEZ
LECTOR No.2

PEGGY STEPHANIE CHAVES MORA
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios, quien me impulsa todos los días, quien redime tiempos y quien es dueño de todas las cosas incluyendo este trabajo.

A mi esposo y mi hija que siempre me apoyan y creen en mi trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Fabio Muñoz por su paciencia y guía, a Ramiro Fonseca por la oportunidad que la Universidad me brinda para crecer profesionalmente.

Al Raúl Sánchez Vaca por creer en este proyecto y brindarme el apoyo al igual que todos los directores de la Oficina de Apoyo Interamérica, José Gabriel Criollo quien siempre estuvo animándome y compartiendo su conocimiento, a Janet Marquez que estuvo para mí cuando necesitaba orientación en la temática de Adultos en el Movimiento.

A todos los presidentes, directores ejecutivos y jefes scout amigos que se animaron a ser parte de este proyecto ya que sin ustedes esto no sería posible.

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INDICE	v
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
1. Introducción.....	13
Problemática	14
Antecedentes	15
Justificación del proyecto.....	15
Objetivo general	16
1.1.1. Objetivos específicos	16
2. Marco teórico	17
Marco institucional	17
2.1.1. Antecedentes de la institución	17
2.1.2. Misión y visión	18
2.1.3. Estructura organizativa	18
2.1.4. Servicios que ofrece.....	19
Teoría de Administración de Proyectos	20
2.1.5. Proyecto.....	20
2.1.6. Administración de Proyectos.....	21
2.1.7. Ciclo de vida de un proyecto.....	22
2.1.8. Procesos en la Administración de Proyectos	24
2.1.9. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	26
2.1.10. Madurez de gestión de proyectos	27
2.1.11. Modelo de Madurez de Administración de proyectos (PMMM)	29
2.1.12. Metodología de proyectos.....	29
2.1.13. Mejora continua.....	30
3. Marco metodológico.....	31
Fuentes de información	31
3.1.1. Fuentes primarias	31
3.1.2. Fuentes secundarias	32
Métodos de Investigación	34
3.1.3. Método analítico.....	35
3.1.4. Método inductivo	35
3.1.5. Método sintético	35
Herramientas.....	38
Supuestos y restricciones	39
Entregables.....	41

4. Desarrollo	44
Diagnóstico de madurez.....	44
4.1.1. Lenguaje común.....	45
4.1.2. Procesos Comunes.....	50
4.1.3. Metodología	55
4.1.4. Evaluación comparativa.....	62
4.1.5. Mejora Continua	65
Análisis de brechas	66
4.1.6. Gestión de la Integración.....	67
4.1.7. Gestión del Alcance	68
4.1.8. Gestión del Cronograma.....	70
4.1.9. Gestión del Costo.....	71
4.1.10. Gestión de la Calidad	72
4.1.11. Gestión de los Recursos	73
4.1.12. Gestión de la Comunicación.....	75
4.1.13. Gestión de los Riesgos.....	76
4.1.14. Gestión de las Adquisiciones	78
4.1.15. Gestión de los interesados.....	80
Propuesta de marco referencial para la gestión de proyectos	81
4.1.16. Características del marco de referencia.....	81
4.1.17. Roles.....	81
4.1.18. Tipos de proyectos	82
4.1.19. Gestión documental del proyecto.....	83
4.1.20. Fases de gestión	84
4.1.21. Fase de Creación del Proyecto	84
4.1.22. Fase de Producción del Plan	88
4.1.23. Fase de desarrollo e implementación	113
4.1.24. Fase de fin de proyecto	127
Implementación de la propuesta	131
4.1.25. Etapa 1. Adopción del marco en la Oficina CAI-OMMS	131
4.1.26. Etapa 2. Socialización del marco de referencia en las OSN.....	132
4.1.27. Etapa 3. Modelo de servicio.....	134
4.1.28. Etapa 4. Voluntad política en la región	134
4.1.29. Etapa 5. Auditorias de Calidad	136
5. Conclusiones	137
6. Recomendaciones	139
Lista de Referencias.....	141
Anexos.....	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Regiones del Movimiento Scout</i>	17
Figura 2	<i>Estructura Organizativa de la OMMS</i>	19
Figura 3	<i>Ciclo de vida del producto</i>	22
Figura 4	<i>Ejemplo de ciclo de vida de los proyectos</i>	23
Figura 5	<i>Áreas del conocimiento y grupos de proceso en gestión de proyectos</i>	25
Figura 6	<i>Lista de modelos de madurez en gestión de proyectos</i>	28
Figura 7	<i>Modelo de gestión de Madurez de Kerzner</i>	29
Figura 8	<i>Resultados Integrados Modelo de gestión de Madurez de Kerzner</i>	66
Figura 9	<i>Encabezado para gestión documental de los proyectos</i>	83
Figura 10	<i>Formato para los cambios en documentos de los proyectos</i>	84
Figura 11	<i>Procesos Fase de creación del proyecto.</i>	85
Figura 12	<i>FP-01-01 Acta de Constitución del Proyecto</i>	86
Figura 13	<i>FP-01-02 Registro de Interesados</i>	88
Figura 14	<i>FP-01-03 Listado de Requisitos</i>	89
Figura 15	<i>MP-01-01 Matriz de trazabilidad de requerimientos</i>	90
Figura 16	<i>FP-01-04 Enunciado del Alcance</i>	90
Figura 17	<i>FP-01-05 Estructura detallada de Trabajo</i>	92
Figura 18	<i>PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos</i>	93
Figura 19	<i>FP-01-06 Solicitud de Adquisiciones</i>	95
Figura 20	<i>PP-01-03 Plan de Comunicación</i>	96
Figura 21	<i>MP-01-02 Matriz de Comunicaciones</i>	97
Figura 22	<i>PP-01-05 Plan de Calidad</i>	98
Figura 23	<i>FP-01-08 Estimaciones de Costos</i>	99
Figura 24	<i>FP-01-07 Cronograma del proyecto</i>	100
Figura 25	<i>MP-01-03 Matriz de Gestión de Riesgos</i>	101
Figura 26	<i>PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos</i>	103
Figura 27	<i>PP-01-05 Plan de Gestión de Cambios</i>	105
Figura 28	<i>PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto</i>	107
Figura 29	<i>FP-01-09 Solicitud de Cambios</i>	114
Figura 30	<i>IP-01-03 Informe de Calidad</i>	116
Figura 31	<i>IP-01-01 Informe de avance de tarea</i>	118
Figura 32	<i>IP-01-02 Informe de avance de Proyecto</i>	119
Figura 33	<i>MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas</i>	121
Figura 34	<i>MP-01-04 Informe Final de Proyecto</i>	127
Figura 34	<i>Fases Etapa 1 Adopción del Marco Metodológico CAI-OMMS</i>	132
Figura 35	<i>Etapa 2 Modelo de socialización con las OSN</i>	133
Figura 36	<i>Procesos para asegurar la voluntad política en la región</i>	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Fuentes de Información Utilizadas</i>	32
Tabla 2	<i>Métodos de Investigación Utilizados</i>	35
Tabla 3	<i>Herramientas Utilizadas</i>	38
Tabla 4	<i>Supuestos y restricciones</i>	40
Tabla 5	<i>Entregables</i>	41
Tabla 6	<i>Resultados diagnóstico lenguaje común</i>	46
Tabla 7	<i>Resultados áreas del conocimiento</i>	49
Tabla 8	<i>Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Embrionaria</i>	50
Tabla 9	<i>Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Aceptación de la Gerencia Ejecutiva</i>	51
Tabla 10	<i>Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Aceptación de la Administración Operativa</i>	52
Tabla 11	<i>Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Crecimiento</i>	53
Tabla 12	<i>Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Madurez</i>	54
Tabla 13	<i>Resultados diagnóstico nivel 2 procesos comunes</i>	55
Tabla 14	<i>Resultados diagnóstico nivel 3 metodología - Procesos Integrados</i>	56
Tabla 15	<i>Resultados diagnóstico nivel 3 metodología - Cultura</i>	57
Tabla 16	<i>Resultados diagnóstico nivel 3 Metodología – Soporte Gerencial</i>	57
Tabla 17	<i>Resultados diagnóstico nivel 3 Metodología – Entrenamiento y Educación</i>	58
Tabla 18	<i>Resultados diagnóstico nivel 3 Metodología – Gerencia de proyectos informal</i>	59
Tabla 19	<i>Resultados diagnóstico nivel 3 Metodología – Excelencia Conductual</i>	60
Tabla 20	<i>Resultados integrados diagnóstico nivel 3 Metodología</i>	61
Tabla 21	<i>Resultados diagnóstico nivel 4 Evaluación Comparativa Cuantitativa</i>	62
Tabla 22	<i>Resultados diagnóstico nivel 4 Evaluación Comparativa Cualitativa</i>	63
Tabla 23	<i>Resultados diagnóstico integrado nivel 4 Evaluación Comparativa</i>	64
Tabla 24	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión de la Integración</i>	67
Tabla 25	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión del Alcance</i>	69
Tabla 26	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión del Cronograma</i>	70
Tabla 27	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión del Costo</i>	72
Tabla 28	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión de la Calidad</i>	73
Tabla 29	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión de los Recursos</i>	74
Tabla 30	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión de las Comunicaciones</i>	76
Tabla 31	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión de los Riesgos</i>	77
Tabla 32	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión de las Adquisiciones</i>	79
Tabla 33	<i>Resultados análisis de brecha – Gestión de los Interesados</i>	80
Tabla 34	<i>Procesos de la fase de producción del plan</i>	110
Tabla 35	<i>Procesos de la fase de desarrollo e implementación</i>	122

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

CAI	Centro de Apoyo Interamérica
CMMI	Modelo de Madurez para la Integración de Capacidades de los Sistemas - Metodología
COBIT	Marco para la Gestión de la Tecnología de la Información - Objetivos de control para tecnologías de la información y relacionadas de la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA)
CPM	Critical Path Method (Método de Ruta Crítica)
EDT/WBS	Estructura detallada de trabajo (Work Breakdown Structure)
EFQM	Modelo de Excelencia para la Gestión de la Calidad de la Fundación Europea
FAA-ICMM	Administración Federal de Aviación de USA - Modelo de madurez de capacidad integrado
GSAT	Herramienta de Evaluación para el Soporte Global
INK	Modelo de Gestión de Madurez del Instituto de Calidad Holandés
MINCE 2	Modelo de Incremento de Madurez en Ambientes Controlados
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMMS	Organización Mundial del Movimiento Scout
OPM3	Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos del PMI
OSN	Organización Scout Nacional
P2M	Gestión de Programas y Proyectos para la Innovación Empresarial del Project Management Association of Japan
P3M3	Modelo de Madurez en Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos
PAM	Modelo de Madurez de Gestión de Acceso Privilegiado (The Privileged Access Management Lifecycle and Path to Maturity)
PAO	Plan Anual Operativo

PERT	Program Evaluation and Review Techniques (Técnica de Revision y Evaluación de Programas)
PFG	Proyecto Final de Graduación
(PM)2	Modelo de Madurez Berkeley en Procesos de Gestión de Proyectos del Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad Berkeley de California
PMBOK	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos
PMMM	Modelo de Madurez de Administración de Proyectos
PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos de PM Solutions
PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Programas de Programme Management Group
PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Programas de KLR Consulting de acuerdo al Instituto CMMI subsidiaria de ISACA
PPMM	Madurez en Gestión de Proyectos y Portafolio de PriceWaterHouseCoopers (PWC) Bélgica
PPMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Portafolios de PM Solutions
PROJECTPROOF	Modelo de Madurez VA Volwassenheids
ProMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos del Project Management Professional Solutions Limited
RBS	Risk Breakdown Structure (Desglose Detallado de Riesgos)
SOW	Statement of Work (Declaración de Trabajo)
SPICE	Determinación de la Capacidad de Mejora del Proceso de Software del Instituto de Calidad del Software de la Universidad de Griffith en Australia
WOSM	World Organization Scout Movement

RESUMEN EJECUTIVO

Toda organización con fines de lucro o no, no se encuentra exenta de la gestión de proyectos; ya que estos son la vía por la cual se agrega valor a los cambios que experimenta toda organización en su evolución a través de la consecución de sus metas por medio de la estrategia organizacional.

Para la Organización Mundial del Movimiento Scout (WOSM por sus siglas en inglés), no es la excepción; después de más de 100 años de existir, su razón de ser implica la búsqueda de nuevas formas para brindar el servicio de apoyo a las organizaciones miembros y asegurar que se impacta la vida de niños, niñas y jóvenes con el programa educativo alrededor del mundo. Esto implica una revisión continua de nuevas formas de llegar y mantener vigencia, planificación y ejecución, validando resultados.

Para la Organización Mundial del Movimiento Scout Centro de Apoyo Interamérica (CAI-OMMS), la ejecución de proyectos es parte de la gestión que realiza de forma orgánica y se ha convertido en parte esencial de su operativa; no obstante, no cuenta con una cultura dentro de la organización para la utilización de las mejores prácticas en esta disciplina ya que carece de algunos de los procesos, herramientas y técnicas necesarias para optimizar los resultados. Esto se ve traducido en que las organizaciones miembros presentan deficiencias basadas principalmente en: ausencia de un lenguaje común, metodología para el aseguramiento de una planificación de objetivos y requerimientos, cronogramas y presupuestos, seguimiento, criterios de calidad, entre otros aspectos, que permitan reducir la incertidumbre, y enfocar el uso de los recursos tanto humanos como financieros.

Por ello se consideró dotar al Centro de Apoyo Interamérica de los procesos, herramientas, técnicas y documentación estandarizada basada en la Guía de Fundamentos para la Administración de Proyectos Guía PMBOK® (6ta Edición), para una gestión que considera los factores ambientales y activos de procesos con los que ya cuenta la organización a través de las prácticas que ya realizan las organizaciones miembros y que pueden integrarse para una gestión adecuada de los proyectos.

Es así como este trabajo tuvo por objetivo general Proponer una metodología para la gestión de proyectos en la Organización Mundial del Movimiento Scout con el fin de establecer un marco referencial que permita al Centro de Apoyo Interamérica brindar asistencia para que las organizaciones miembro mejoren la eficiencia y rendimiento en la ejecución de los proyectos. De forma específica este trabajo pretendió: realizar un diagnóstico del estado de madurez de las organizaciones miembro en materia de proyectos, que permita la identificación de su estado actual para la identificación de posibles mejoras, realizar un análisis de brechas entre la situación actual de la región y lo estipulado en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) que permita identificar técnicas y herramientas que se estén utilizando y técnicas y herramientas de gestión a implementar, preparar una propuesta que permita reunir las mejores prácticas aplicables a la administración de proyectos basada en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017), con el fin de establecer un marco referencial que sirva de apoyo a las organizaciones miembro, definir un plan de implementación del marco de gestión de proyectos propuesto para su adopción en la región.

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, la investigación utilizó metodología analítica, inductiva y sintética. En la analítica se revisó el todo de la gestión de proyectos de la organización, la inductiva se utilizó para el análisis de datos, la identificación de aspectos particulares con el propósito de concluir sobre una propuesta general de una metodología. Por su

parte el método sintético se empleó para profundizar sobre las capacidades actuales, identificar el desarrollo de las buenas prácticas que faltan y que pueden ser consideradas como necesarias de tal forma que todos los elementos se reúnen para construir la propuesta que sirve de guía para la gestión de proyectos en la Organización Mundial del Movimiento Scout Centro de Apoyo Interamérica.

En el cumplimiento de los objetivos planteados se desarrolló en cuatro partes este trabajo, el primero determinó un análisis de madurez a partir de la aplicación del Modelo de Madurez de Kerzner, el cual arrojó como resultado que las OSN se encuentran en nivel incipiente en gestión de proyectos, la segunda parte del desarrollo analizó los activos de proceso con los que cuenta la OMMS tanto a nivel regional como mundial y los comparó con las mejores prácticas del PMBOK, lo que dió como resultado, que el reservorio documental se centra básicamente en activos de proceso que aportan en la gestión de riesgos. En el resto de áreas de conocimiento de gestión de proyectos no hay evidencia que permita determinar que existan aportes al tema, la tercera parte del desarrollo es una propuesta de marco metodológico que reúne activos de proceso que pueden ser de aplicación para los proyectos, y la cuarta y última parte del desarrollo del trabajo muestra una propuesta de implementación en cinco etapas, la primera es la adopción del marco metodológico en el CAI-OMMS, la segunda etapa la socialización del marco metodológico por parte de las OSN, la tercera etapa como los servicios que otorga CAI-OMMS a los OSN a través del modelo de servicio, la cuarta etapa se concibió como una formalización en la región de la voluntad política para validar procesos de aseguramiento de gestión en los proyectos que son de elección en las Conferencias y la quinta etapa sugiere que se realicen auditorías de gestión de proyectos para ayudar a las OSN a la identificación de las brechas respecto a las mejores prácticas.

El trabajo permitió concluir que existe una necesidad de formación en gestión de proyectos en toda la región que permita una mejor gestión de los proyectos. Es necesario contar con un marco metodológico que sirva de base para el desarrollo de prácticas en gestión de proyectos en los distintos niveles orgánicos de la región, por lo cual se recomienda tanto al CAI-OMMS como a las OSN el apoyo político y administrativo para la adopción de las prácticas que permitirán optimizar los recursos en la gestión de proyectos y obtener resultados más satisfactorios y que salvaguarden el patrimonio de las OSN.

1. Introducción

Las posibilidades de éxito de los proyectos no llegan por casualidad, estos están enmarcados en la adopción de las mejores prácticas las cuales se adaptan por medio de una metodología, esto permite generar un valor real para la organización que al final de cuentas se traduce en una consecución de su planificación estratégica y por ende es el medio por el cual la organización puede afianzar el cumplimiento de su misión y visión.

La Organización Mundial del Movimiento Scout no escapa a la gestión de los proyectos para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en los planes estratégicos trienales, es por ello que considerando la importancia que los proyectos tienen para la organización, es que se identifica la necesidad de establecer mediante una metodología de administración de proyectos los procesos, herramientas y técnicas, que promuevan en la región interamericana la planificación, ejecución y control de las iniciativas, entendiendo que cada Organización Scout Nacional es libre de adoptar e implementar dicha metodología.

Este trabajo muestra el nivel de madurez en gestión de proyectos que se ha determinado para la región y analiza las brechas de lo utilizado respecto a lo propuesto como buenas prácticas en la Guía de Fundamentos del PMBOK®. Adicionalmente este trabajo propone una metodología y la aplica a uno de los proyectos clásicos que normalmente los consultores deben atender.

Parte del trabajo que se requiere para difundir los beneficios de contar con una metodología es que el *pool* de consultores del Centro de Apoyo Interamérica puedan llevar la metodología propuesta a las organizaciones miembro para que estas puedan fortalecerse y enfocar el uso de los recursos que en estos tiempos son escasos, ninguna de las organizaciones escapa a esta situación debido a los acontecimientos y afectación de la situación mundial, así que en parte se recomienda el fortalecimiento de la estructura de voluntariado y de los profesionales de planta del Centro de Apoyo Interamérica en las competencias a desarrollar en materia de gestión de proyectos que será la clave para que la organización inicie su proceso de implementación de buenas prácticas en gestión de proyectos.

El estudio se desarrolla en la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) Centro de Apoyo Interamérica (CAI).

El movimiento scout es el movimiento de niñez y juventud que reúne a más niños, niñas jóvenes y adultos alrededor del mundo, actualmente cuenta con una membresía de poco más de 50 millones de scouts en 200 países y territorios. Todo comenzó en 1907 con su fundador Robert

Baden Powell, a lo largo del tiempo el movimiento ha sobrevivido las guerras mundiales, cambios políticos y económicos de los diferentes países y el cambio de diferentes paradigmas en la sociedad. El movimiento scout se ha enfocado desde el inicio en brindar a jóvenes oportunidades para descubrir su potencial y promover su crecimiento integral a través de la aplicación del método scout.

En la actualidad se cuenta con un plan estratégico mundial y un plan trienal a nivel de la región interamericana que promueve seis ejes estratégicos: programa de jóvenes, adultos en el movimiento scout, eventos, diversidad e inclusión y participación juvenil, comunicaciones y buena gobernanza; para cumplir con los indicadores provistos se requiere de la ejecución de proyectos, para esto el CAI tiene como compromiso con las OSN proporcionar servicios de consultoría a los que la OMMS llama modelo de servicio del *pool* de consultores.

Por lo indicado anteriormente se vuelve necesario la adopción de las mejores prácticas a nivel mundial ya que la organización tiene un ámbito de acción en ese nivel, como primer ejercicio en esa vía la OMMS implementó la certificación GSAT como Herramienta de Evaluación de Apoyo Global hacia un Movimiento Scout de Calidad la cual es un estándar basado en el ISO 19001, sin embargo en términos de la adopción de buenas prácticas se requiere profundizar a otro nivel para potenciar a las OSN y que estas puedan lograr las metas propuestas por lo que este trabajo aporta en ese sentido.

Problemática

Este proyecto nace como una oportunidad del servicio de *pool* de consultores del CAI para aportar a las OSN que presentan dificultades para la consecución de los proyectos, por lo que es una iniciativa que pretende fortalecer la gestión de proyectos para toda la región interamericana y facilitar a las OSN un mejor cumplimiento de los planes propuestos.

La problemática radica en la falta de conocimiento que tienen las OSN en mejores prácticas para la gestión de proyectos por lo cual el *pool* de consultores puede brindar el apoyo necesario a una OSN con una metodología que reúna lo mejor de las prácticas y gestión de la Administración de los Proyectos.

Antecedentes

Para lograr el crecimiento del movimiento en la región interamericana se requiere de organizaciones fuertes, que de forma activa y consciente mejoren el cumplimiento de sus indicadores de gestión, puedan implementar de forma exitosa los proyectos propuestos y adopten una cultura de gestión de proyectos que les permita ir fortaleciendo las competencias necesarias para dinamizar la adaptación de los tiempos y asegurar la permanencia de la organización en el tiempo.

Justificación del proyecto

Una organización que se evalúa así misma tiene la oportunidad de crecer y fortalecerse siempre que permita la instalación de los procesos de evaluación como parte de la cultura organizacional. La Organización Mundial de Movimiento Scout (WOSM en sus siglas en inglés) ya tiene una herramienta de evaluación que se denomina GSAT basada en ISO 19001 en la que las OSN aplican la evaluación y determinan si tienen una calificación mínima que les permite certificarse como organizaciones con el estándar de calidad que ha definido WOSM, sin embargo carece de un marco referencial que reúna las mejores prácticas de gestión y documentación de los grupos de proceso y áreas del conocimiento de la gestión de proyectos, lo que repercute en las organizaciones miembros que deben implementar proyectos para el cumplimiento de sus planes estratégicos.

Algunas de las organizaciones scouts nacionales (OSN), al no contar con material que les apoye en la planificación e implementación de los proyectos experimentan mucha frustración, desembolsos de dinero sin tener claro todo el alcance de un proyecto, cambios recurrentes en el alcance, requerimientos mal definidos o cambios constantes, incumplimiento de cronogramas, roles indefinidos, duplicación de funciones, sobrecostos y objetivos no cumplidos.

Por lo indicado anteriormente, es necesario la determinación del nivel de madurez en gestión de proyectos, la utilización de buenas prácticas y la propuesta de una metodología de gestión de proyectos que busca facilitarle a las OSN un marco de referencia que les permita eficientizar la gestión de proyectos y mejorar el rendimiento en la ejecución. Entre más organizaciones fuertes en la consecución de proyectos, mayores los resultados que se obtienen a lo largo de la región, esto permite la credibilidad a lo interno y a lo externo, mayor visibilización y alcance en el logro de los planes estratégicos.

Objetivo general

Proponer una metodología de gestión de proyectos para la Organización Mundial del Movimiento Scout, con el fin de establecer un marco referencial que permita al Centro de Apoyo Interamérica brindar asistencia para que las organizaciones miembro mejoren la eficiencia y rendimiento en la ejecución de sus proyectos.

1.1.1. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de las organizaciones miembro en materia de proyectos, que permita la identificación de su estado actual para la identificación de posibles mejoras.
2. Realizar un análisis de brechas entre la situación actual de la región y lo estipulado en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) que permita identificar técnicas y herramientas que se estén utilizando y técnicas y herramientas de gestión a implementar.
3. Preparar una propuesta que permita reunir las mejores prácticas aplicables a la administración de proyectos basada en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) con el fin de establecer un marco referencial que sirva de apoyo a las organizaciones miembro.
4. Definir un plan de implementación del marco de gestión de proyectos propuesto para su adopción en la Región.

2. Marco teórico

Marco institucional

Este trabajo tiene fundamento en los conceptos de la gestión de proyectos en la Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) Centro de Apoyo Interamérica por lo cual se muestra a continuación el marco institucional sobre la cual se desarrolla la investigación.

2.1.1. Antecedentes de la institución

La Organización Mundial del Movimiento Scout es una organización con más de 110 años de fundada y tiene presencia alrededor del mundo en más de 162 países, está dividido en seis regiones tal como se observa en la Figura 1: África, Árabe, Asia Pacífico, Eurasia, Europa e Interamérica. La región de Interamérica que es objeto de este trabajo está compuesta por: Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Granada, Guatemala, Guayana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay Perú, República Dominicana, Santa Lucía, St. Vincent y Granada, Surinam, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. A través de los más de 110 años la OMMS se ha posicionado como la organización mundial que reúne a más niños, niñas y jóvenes por lo que tiene una gran incidencia en políticas de niñez y juventud en los países en los que tiene presencia.

Figura 1

Regiones del Movimiento Scout



Nota: adaptado de Pedro, 2014.

2.1.2. Misión y visión

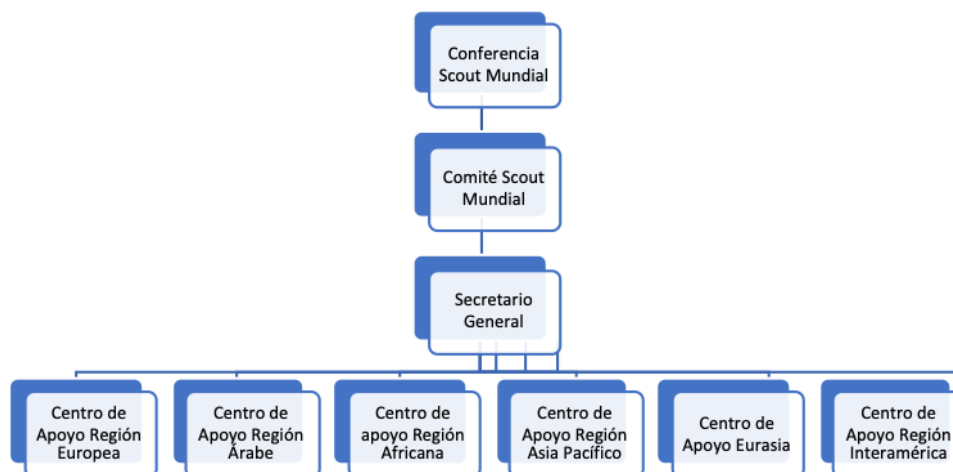
“La Misión fue adoptada durante la 35ª Conferencia Scout Mundial en Durban, Sudáfrica en el año 1999. Ilustrando el impacto local y global del Movimiento Scout, la Misión del Movimiento Scout fue capturada por la marca Scout Mundial como "Construir un Mundo Mejor". (WOSM, s.f.) Y es expresada de la siguiente manera:

“La Misión del Movimiento Scout es contribuir a la educación de los jóvenes, mediante un sistema de valores basado en la Promesa y la Ley Scout, para ayudar a construir un mundo mejor donde las personas se sientan realizadas como individuos y jueguen un papel constructivo en la sociedad.”

La Visión al 2023 expresa que “Será el movimiento juvenil educativo líder en el mundo, permitiendo a 100 millones de jóvenes convertirse en ciudadanos activos, creando un cambio positivo en sus comunidades basado en los valores compartidos.” (WOSM, s.f.)

2.1.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa de WOSM es funcional y está compuesta por regiones, cada una de las cuales replica el organigrama mundial como se observa en la figura 2, es decir se componen de una Conferencia Regional que nombra a su vez un Comité Scout Regional al cual le rinde cuentas el Director Ejecutivo del Centro de Apoyo correspondiente según la región. Cabe destacar que cada Centro de Apoyo cuenta con un director de programa de jóvenes, un director de adultos en el movimiento y un director de desarrollo institucional, por el volumen de las funciones de apoyo que requieren los países miembros. Dentro de la estructura existe un *pool* de consultores que apoya la planificación y ejecución de proyectos según sea su área de experiencia.

Figura 2*Estructura Organizativa de la OMMS*

Nota: se describe el organigrama de la OMMS. Autoría propia

Como parte de las funciones del *pool* de consultores es diseñar proyectos de asesoría en temas de particular interés de las organizaciones miembro, la propuesta de metodología viene a contribuir para que desde el Centro de Apoyo Interamérica se utilicen las mejores prácticas que permitan que tanto el Centro como las organizaciones miembros puedan crecer y madurar sus modelos de gestión de proyectos a partir de una metodología que reúna las mejores prácticas y que sea base para el desarrollo de proyectos que potencien el cumplimiento de los planes estratégicos de las OSN, de la Región y por ende contribuir en lo que corresponde al logro de los planes y metas del nivel mundial.

2.1.4. Servicios que ofrece

La organización Mundial del Movimiento Scout ofrece a las organizaciones miembros acompañamiento y asesoría en:

- **Programa de Jóvenes:** Garantizar que están adecuados a las necesidades de los jóvenes de hoy y ofrecer oportunidades reales para el desarrollo integral del individuo
- **Participación Juvenil:** Revisar y adaptar la estructura para que los jóvenes tengan una participación en la toma de decisiones.

- **Adultos en el Movimiento Scout:** Desarrollar procesos para la gestión del ciclo de vida del adulto en el movimiento.
- **Diversidad e Inclusión:** Proveer de recursos que permitan que las organizaciones sean abiertas y accesibles con el involucramiento activo de los jóvenes.
- **Marco de un Mundo Mejor:** Proveer de recursos para el trabajo activo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- **A Salvo del Peligro:** Desarrollar políticas e instrumentos que permitan mantener a Salvo del Peligro a niños, niñas y jóvenes en su más amplio espectro.
- **Desarrollo espiritual:** Diseñar recursos que colaboren a dar un enfoque holístico para el desarrollo de los niños, niñas y jóvenes.
- **Acción Humanitaria:** Fortalecer la resiliencia de las comunidades durante las crisis humanitarias integrando a refugiados y migrantes a las comunidades.
- **Herramienta de evaluación GSAT:** evaluar las OSN por medio de la Herramienta de Evaluación para el Soporte Global GSAT.
- **Buena Gobernanza:** Proveer recursos para la gestión de proyectos, el rol del Consejo Nacional y herramientas para la gestión de la membresía.
- **Comunicaciones:** Desarrollar una estrategia de comunicaciones para la OSN.
- **Crecimiento:** Impulsar el potencial de crecimiento del las OSN, así como herramientas para medir y gestionar el crecimiento.

Teoría de Administración de Proyectos

A continuación, se detallan los conceptos teóricos que dan fundamento y se relacionan con la teoría de administración de proyectos y que son directamente empleados en el desarrollo de este trabajo investigación. Su propósito es situar al lector en la información que le permite lograr una mejor interpretación de los resultados de este trabajo.

2.1.5. Proyecto

Existen varias definiciones de proyectos que permite conceptualizar mejor el significado de este, la definición clásica que se encuentra sobre qué es un proyecto indica que es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017, p.4).

Por su parte otra de las definiciones dice que: “Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana.” Sapag *et al.* (2014, p.1).

Una de las definiciones que permite poner en contexto el significado de proyecto y que complementa muy bien con las anteriores expresa que “todos los proyectos tienen como fin último obtener algún beneficio para la organización o sociedad. Estos beneficios podrían ser tangibles o intangibles” (Lledó, 2017, p.26).

Ante las definiciones anteriores, es necesario acotar que las operaciones son distintas de los proyectos ya que estas son actividades permanentes en las organizaciones, mientras que los proyectos se caracterizan por su temporalidad y resultado único.

De esta forma para el Centro de Apoyo Interamérica es necesario comprender que cada servicio del *pool* de consultores es conceptualizado como un proyecto ya que tiene los elementos caracterizados en las definiciones, esto se reafirma expresando que un proyecto es: “Una operación de complejidad notable, singular, con fechas definidas de inicio y conclusión. Es un trabajo no repetitivo, que ha de planificarse y realizarse según unas especificaciones técnicas determinadas, con un presupuesto preestablecido y una organización temporal, con la participación de varios departamentos de una empresa que se desmantela cuando termina el proyecto y tal vez también con la colaboración de terceros (Aceves, 2018, p.5).

2.1.6. Administración de Proyectos

La administración de proyectos entonces permite la consecución de los objetivos y metas planteadas para un esfuerzo temporal a partir de la planificación, el control y seguimiento del objeto del proyecto utilizando técnicas y herramientas que le brindan una mayor asertividad en el abordaje de la temática a desarrollar, y que se puede expresar indicando que “la administración de proyectos consiste en planificar y dar seguimiento a los proyectos en desarrollo utilizando los recursos disponibles para realizarlos en el menor tiempo posible y con el menor número de fallas” (Aceves, 2018, p.7).

Es así como se indica que la gestión de proyectos es un concepto que “abarca niveles estratégicos, tácticos y operativos como responsables directos de su adecuada gestión...” y que “esta gestión, para su adecuado desarrollo, se compone de capacidades organizacionales que se

deben atender, desarrollar y sincronizar para que los proyectos cumplan con éxito los objetivos y aporten a la estrategia” (Álvarez, 2016, p.348).

De esta manera el Centro de Apoyo Interamérica deberá gestionar los proyectos de forma ordenada, utilizando técnicas y herramientas que le permitan otorgar un servicio de calidad en los proyectos que emprende a partir del *pool* de consultores de acuerdo con el modelo de servicio que le permite la consecución de un objetivo específico.

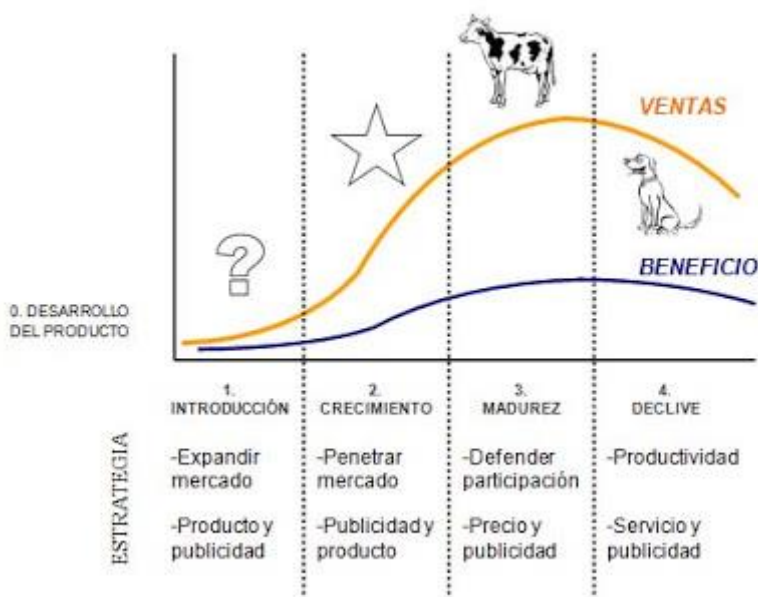
2.1.7. Ciclo de vida de un proyecto

Para comprender el concepto de ciclo de vida de proyecto es necesario diferenciarlo del ciclo de vida de un producto ambos con fases diferentes mismas que pueden converger cuando se desarrolla un proyecto.

Según Pabló (2011), desde el punto de vista del mercadeo el ciclo de vida de un producto atraviesa etapas desde su introducción en el mercado, pasando por el crecimiento, madurez y el declive hasta su retirada del mercado tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Ciclo de vida del producto



Nota: Adaptado de PABLOT, 2011

Ahora bien, el PMI (2017) afirma que el ciclo de vida del proyecto responde a “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un

conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables” (p.547)

De conformidad con lo anterior las fases tienen una gran importancia a la hora de determinar los ciclos de vida ya que dependiendo del modelo de la organización se podrá presentar diferentes modelos o ciclos de vida de desarrollo. El PMI (2017) destaca los siguientes:

- **Ciclo de vida predictiva:** el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las primeras fases del ciclo de vida.
- **Ciclo de vida iterativa:** el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente en el ciclo de vida, pero las estimaciones de tiempo y costo se modifican de forma periódica conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo.
- **Ciclo de vida incremental:** el entregable se produce a través de una serie de iteraciones que sucesivamente añaden funcionalidad.
- **Ciclo de vida adaptativos:** el alcance se define y se aprueba antes del comienzo de cada iteración (p. 19).

También es posible encontrar ciclos de vida híbridos, estos “utilizan fases predictivas para los componentes conocidos del proyecto y fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren de mayor aprendizaje y mejora continua” (Lledó, 2017, p.29)

Por el tipo de servicios que brinda el Centro de Apoyo Interamérica a través del *pool* de consultores existe una posibilidad que se utilicen de forma más frecuente los ciclos predictivos y para algunos proyectos el ciclo adaptativo.

Figura 4

Ejemplo de ciclo de vida de los proyectos

<i>Proyectos de Inversión</i>				
Fase 1 Idea	Fase 2 Perfil	Fase 3 Pre-factibilidad	Fase 4 Factibilidad	Fase 5 Inversión
<i>Proyectos de Construcción</i>				
Fase 1 Factibilidad	Fase 2 Planificación	Fase 3 Diseño	Fase 4 Producción	Fase 5 Lanzamiento
<i>Proyectos de Sistemas Informáticos</i>				
Fase 1 Análisis	Fase 2 Diseño	Fase 3 Codificación	Fase 4 Pruebas	Fase 5 Instalación
<i>Proyectos con metodologías Ágiles</i>				
Iteración 1 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 2 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 3 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración 4 Análisis- Desarrollo- Lecciones	Iteración ... Análisis- Desarrollo- Lecciones
→ Tiempo				

Nota: Adaptado de Lledó, 2017.

2.1.8. Procesos en la Administración de Proyectos

La administración de proyectos consta de cinco grupos de procesos. El PMI (2017) describe estos grupos de procesos de la siguiente forma:

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

La figura 5 hace referencia a los grupos de procesos los cuales reúnen una serie de procesos de conformidad a cada área de conocimiento.

Figura 5

Áreas del conocimiento y grupos de proceso en gestión 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	

Fuente: Tomado de PMI, 2017.

Como se observa en la figura anterior los grupos de proceso están constituidos por procesos a los cuales el PMI (2017) denomina: “serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas”.

2.1.9. Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Este trabajo abarca las diez áreas del conocimiento en las que se categorizan a los procesos. El PMI (2017) se refiere como un área de conocimiento a un área definida por sus conocimientos y que se describe en términos de procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen. De tal forma que el PMI propone que estas áreas son:

- **Gestión de la Integración del Proyecto.** Esta incluye procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto.** Son los procesos requeridos que se utilizan para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- **Gestión del Cronograma del Proyecto.** Se refiere a los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto en el tiempo estipulado.
- **Gestión de los Costos del Proyecto.** Estos procesos consisten en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos para completar el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto.** Incluye los procesos que incorporan la política de calidad de la organización a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de los Recursos del Proyecto.** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos materiales y humanos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.** Son los procesos que permiten garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto.** Estos son los procesos para planificar la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.** Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos externos al equipo del proyecto.

- Gestión de los Interesados del Proyecto. Esos procesos se utilizan para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto y su impacto en el proyecto, permiten desarrollar estrategias para el involucramiento adecuado de los interesados.

No todo proyecto requiere de la aplicación de las diez áreas del conocimiento, sin embargo por la diversidad de proyectos que desarrolla y ejecuta el *pool* de consultores del CAI este trabajo tomará en consideración las diez a fin de contar con un marco de referencia que permita contar con las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

2.1.10. Madurez de gestión de proyectos

Este trabajo investiga el nivel de madurez en la región con relación a la gestión de proyectos, que no es otra cosa que la determinación del grado en la que la organización está preparada realmente para ejecutar proyectos, programas y portafolios. Existen varios modelos de aplicación para determinar el nivel de madurez de una organización en la gestión de proyectos algunos de los cuales podemos observar en la Figura 6.

Figura 6*Lista de modelos de madurez en gestión de proyectos*

#	Acrónimo	Nombre	Propiedad de
1	OPM3	Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos	Project Management Institute (PMI)
2	P3M3	Modelo de Madurez en Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos	Axelos
3	P2M	Gestión de Programas y Proyectos para la Innovación Empresarial	Project Management Association of Japan
4	PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos	PM Solutions
5	PPMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Portafolios	PM Solutions
6	PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Programas	Programme Management Group
7	PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos	KLR Consulting
8	(PM)2	Modelo de Madurez Berkeley en Procesos de Gestión de Proyectos	Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad Berkeley de California
9	ProMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos	Project Management Professional Solutions Limited
10	MINCE2	Modelo de Incremento de Madurez en Ambientes Controlados	Mince2 Foundation
11	PPMM	Madurez en Gestión de Proyectos y Portafolio	PriceWaterHouseCoopers (PWC) Bélgica
12	CMMI	Modelo de Madurez para la Integración de Capacidades de los Sistemas	Instituto CMMI subsidiaria de ISACA
13	SPICE	Determinación de la Capacidad de Mejora del Proceso de Software	Instituto de Calidad del Software de la Universidad de Griffith en Australia
14	FAA-ICMM	Administración Federal de Aviación - Modelo de madurez de capacidad integrado	Administración Federal de Aviación de EE. UU.
15	Trillium	Modelo Trillium	Bell Canadá
16	EFQM	Modelo de Excelencia para la Gestión de la Calidad de la Fundación Europea	European Foundation for Quality Management (EFQM)
17	COBIT	Marco para la Gestión de la Tecnología de la Información - Objetivos de control para tecnologías de la información y relacionadas	Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA)
18	INK	Modelo de Gestión de Madurez del Instituto de Calidad Holandés	Instituto de Calidad Holandés (INK) - Instituut Nederlandse Kwaliteit
19	ProjectProof	VA Volwassenheidsmodel	Van Aetsveld, Ronald
20	PAM	Modelo de Madurez de Gestión de Acceso Privilegiado (The Privileged Access Management Lifecycle and Path to Maturity)	Artemis
21	Project Excellence Model	Modelo de Excelencia de Proyectos	Berenschot
22	PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos	Instituto Internacional de Aprendizaje. Harold Kerzner

Fuente: Traducido y adaptado de Man, 2007.

2.1.11. Modelo de Madurez de Administración de proyectos (PMMM)

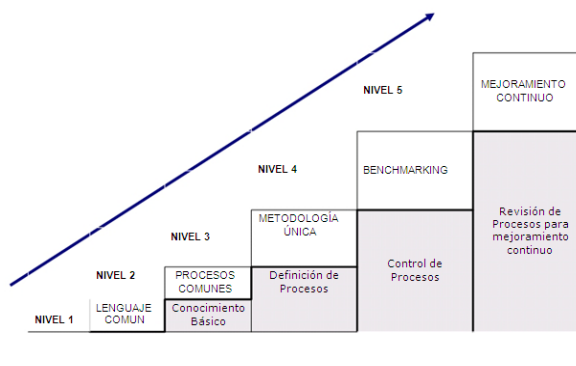
El autor de la propuesta del modelo PMMM establece que cuando una organización desea implementar un Modelo de Madurez se realizan tres presunciones:

- Las oportunidades de mejora serán más fáciles de identificar continuamente.
- Estas oportunidades serán fáciles de implementar.
- Todos estarán de acuerdo y usarán los cambios. (Kerzner, 2019)

Ahora bien, de nada sirve aplicar un diagnóstico de madurez si los resultados de esto no provocan los cambios necesarios para que la organización evolucione en materia de gestión de proyectos, ese es el desafío principal de la aplicación de cualquiera de los modelos.

Figura 7

Modelo de gestión de Madurez de Kerzner



Nota: El gráfico representa los niveles de madurez que se evalúan en el modelo de Kerzner, el mismo fue tomado: (Fonseca, 2011).

2.1.12. Metodología de proyectos

Este trabajo muestra la propuesta de metodología de proyectos para el CAI que el *pool* de consultores estará aplicando y difundiendo, es por ellos que es necesario tener claridad en que cuando se menciona metodología en gestión de proyectos no es sinónimo de la Guía de Fundamentos PMBOK®, ya que “La metodología de un proyecto consiste en todos los pasos que se recogen a la hora de la planificación y gestión de un proyecto” (EAE Business School, 2018). Es así que una organización puede tropicalizar y elegir las mejores prácticas en gestión de proyectos y tomar todas aquellas técnicas y herramientas para generar los resultados que requiere a partir de sus activos de proceso y factores ambientales, esto requiere un entendimiento de la

organización, la adopción de prácticas y estándares y los procedimientos propios que permiten el logro de los resultados.

2.1.13. Mejora continua

Una organización que persigue la excelencia busca de forma constante la mejora continua. “La mejora continua es un proceso que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora”.

(ISOTools Excellence, 2015).

Lo anterior no escapa a la gestión de los proyectos, por ello es relevante que toda metodología asegure que los procesos de mejora continua son incorporados dentro de la gestión de proyectos, ya que será aporte fundamental para el crecimiento de la organización en la materia.

Para ello la Guía del PMBOK® provee técnicas y herramientas con la documentación de las lecciones aprendidas que permite que se sienta una base para potenciar a la organización como una Organización Inteligente con capacidad de crear a partir del aprendizaje, de forma que el conocimiento se puede deconstruir para volver a juntar las partes y en la que los interesados aportan desde una visión compartida como equipo.

3. Marco metodológico

El marco metodológico se refiere al conjunto de procedimientos, técnicas y herramientas que permitieron el desarrollo de este trabajo “...el marco metodológico explica cómo se realizará la investigación, el tipo y diseño, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos”. (Finol & Camacho, 2006)

Es decir, permite mostrar la forma en que se abordó la investigación: “El marco metodológico, está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados” (Balestrini, 2006 p. 125).

Fuentes de información

Se puede decir que las fuentes de información son los recursos de los cuales se puede extraer datos para satisfacer la necesidad de conocimiento de la investigación, “...una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases de conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información” (Maranto & Gonzalez, 2015).

3.1.1. Fuentes primarias

Brindan los datos e información relevante para la investigación y “...proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera.” Hernández *et al.* (2014)

Para el trabajo desarrollado se utilizaron las siguientes fuentes primarias de información:

- a. Las encuestas a miembros de la Organización Mundial del Movimiento Scout Centro de Apoyo Interamérica y miembros de Organizaciones Scouts Nacionales

- b. Las entrevistas con los patrocinadores del proyecto, interesados y juicio de expertos.
- c. Documentos y manuales de la Organización Mundial del Movimiento Scout y de las Organizaciones Scouts Nacionales.

3.1.2. Fuentes secundarias

Distintos autores aseguran que las fuentes de información secundaria revelan, agrupan y ordenan la información primaria por lo que se puede indicar que son “...fuentes documentales que sirven para la identificación y localización del documento. Están preparadas en base a fuentes primarias, siendo información ya procesada”. (Corral, 2016)

A modo de resumen las fuentes de información que se utilizaron en este trabajo de investigación se presentan a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1

Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de las organizaciones miembro en materia de proyectos, que permita la identificación de su estado actual para la identificación de posibles mejoras.	a. Encuestas a miembros de la Organización Mundial del Movimiento Scout Centro de Apoyo Interamérica y miembros de Organizaciones Scouts Nacionales	a. - La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK ® 2017). b. - Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning For Project Management. Harold Kerzner (2019). c. - Tesis de grado.
2. Realizar un análisis	a. Las entrevistas con los	a. - La guía de los

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
de brechas entre la situación actual de la región y lo estipulado en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) que permita identificar técnicas y herramientas que se estén utilizando y técnicas y herramientas de gestión a implementar.	patrocinadores del proyecto, interesados y juicio de expertos. b. Documentos y manuales de la Organización Mundial del Movimiento Scout y de las Organizaciones Scouts Nacionales.	fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK ® 2017).
3. Preparar una propuesta que permita reunir las mejores prácticas aplicables a la administración de proyectos basada en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) con el fin de establecer un marco referencial	a. Las entrevistas con los patrocinadores del proyecto, interesados y juicio de expertos. b. Documentos y manuales de la Organización Mundial del Movimiento Scout y de las Organizaciones Scouts Nacionales	a. Libros referentes a la administración de proyectos (Lledó P. versión 2017). b. - La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK ® 2017).

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
que sirva de apoyo a las organizaciones miembro		
4. Definir un plan de implementación del marco de gestión de proyectos propuesto para su adopción en la Región.	a. Juicio de expertos: información de usuario experto e involucrados en la gestión de proyectos del CAI.	a. Libros referentes a la administración de proyectos (Lledó P. versión 2017). b. - La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK ® 2017).

Nota: La Tabla 1 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia.

Métodos de Investigación

Esta sección del trabajo muestra los métodos utilizados para alcanzar los objetivos de investigación propuestos.

“Los métodos de investigación se definen como el camino o sendero que a manera de una construcción teórica guía al investigador o estudioso del campo científico, social y económico a conseguir determinados objetivos en su tiempo preciso, con actividades determinadas y con los recursos suficientes; los métodos tienen la ventaja de disciplinar la acción humana para conseguir resultados exitosos” (Centy, 2010, p.30).

Los principales métodos en una investigación pueden ser: el método analítico, sintético, analítico-sintético, deductivo, inductivo, inductivo-deductivo, dialéctico, histórico comparativo, modelación, estadístico, observación, entre otros.

A continuación, se detallan los métodos de investigación que se utilizaron.

3.1.3. Método analítico

Permite el conocimiento del alcance y amplitud del tema en estudio para luego analizar sus partes “distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separado” (Maya, 2014, citando a Gutiérrez- Sánchez, 1990, p.133)

3.1.4. Método inductivo

Este método se define cómo “el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir, se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para posteriormente llegar a una conclusión.” (Maya, 2014, p.15)

De conformidad con su definición permite entonces llegar a conclusiones y realizar propuestas a partir de la información recopilada y analizada.

3.1.5. Método sintético

Este método hace acotación al “procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades” (Ruiz, 2007, p.15).

Ruiz (2007) también menciona que: “La síntesis significa reconstruir, volver a integrar las partes de un todo; pero esta operación implica una superación respecto de la operación analítica, ya que no representa solo la reconstrucción mecánica del todo, pues esto no permitirá avanzar en el conocimiento; implica llegar a comprender la esencia de este, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad” (p.15)

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 2

Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método Inductivo	Método Sintético
1. Realizar un diagnóstico del estado	Se recopiló la información de la	N.A.	En base a la información

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método Inductivo	Método Sintético
de madurez de las organizaciones miembro en materia de proyectos, que permita la identificación de su estado actual para la identificación de posibles mejoras.	encuesta y se ordenó y mostró de conformidad con los resultados.		recopilada en los cuestionarios se determinó el estado de madurez que actualmente tiene la Organización en Interamérica.
2. Realizar un análisis de brechas entre la situación actual de la región y lo estipulado en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) que permita identificar técnicas y herramientas que se estén utilizando y técnicas y herramientas de gestión a implementar	Se tomó el conocimiento del PMBOK® 2017 como el todo para efectuar el análisis comparativo entre lo estipulado como mejores prácticas y lo que las OSN están utilizando.	A partir de los resultados se establecen conclusiones y necesidades de mejora.	A partir de la información que se presenta en el análisis comparativo se determina las principales brechas que tiene la Organización respecto de las mejores prácticas.
3. Preparar una propuesta que permita reunir las mejores	A partir del diagnóstico de madurez y las	Conforme a los resultados obtenidos se prepara la	Muestra de forma ordenada y clasificada de las buenas

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método Analítico	Método Inductivo	Método Sintético
prácticas aplicables a la administración de proyectos basada en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) con el fin de establecer un marco referencial que sirva de apoyo a las organizaciones miembro	brechas se analiza el abordaje para la propuesta de marco de referencia.	propuesta.	prácticas según el ciclo de vida y el tipo de organización.
4. Definir un plan de implementación del marco de gestión de proyectos propuesto para su adopción en la Región.	N.A.	Basado en el conocimiento particular de las prácticas de dirección consideradas como idóneas, así como el conocimiento particular de la organización, se podrá concluir en la estrategia más adecuada para poner en práctica el marco referencial de gestión de proyectos	Al realizar un análisis de las posibles estrategias de acción y gracias al conocimiento previo de la organización se toma la estrategia necesaria para proponer como lograr la adopción del marco de gestión de proyectos.

Nota: La Tabla 2 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

Herramientas

Las herramientas se definen como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI, 2017,p. 714)

Entre las herramientas que se utilizaron para la elaboración de esta investigación se encuentran:

- Juicio de expertos el cual se define como “Juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada”. (PMI, 2017).
- Técnicas de recopilación de datos: para obtener la información de las distintas fuentes, como entrevistas y encuestas.
- Técnica de análisis de datos: para procesar la información recopilada así como análisis de documentos.

En la Tabla 3, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 3

Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de las organizaciones miembro en materia de proyectos, que permita la identificación de su estado actual para la identificación de posibles mejoras.	- Entrevistas. - Encuestas. - Recopilación de datos. - Análisis de datos.
2. Realizar un análisis de brechas entre la situación actual de la región y lo estipulado en	- Revisión de documentos - Uso de comparativas

Objetivos	Herramientas
la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) que permita identificar técnicas y herramientas que se estén utilizando y técnicas y herramientas de gestión a implementar	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Juicio Experto
3. Preparar una propuesta que permita reunir las mejores prácticas aplicables a la administración de proyectos basada en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) con el fin de establecer un marco referencial que sirva de apoyo a las organizaciones miembro	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto - Revisión de documentos - Creación de procesos y plantillas
4. Definir un plan de implementación del marco de gestión de proyectos propuesto para su adopción en la Región.	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio Experto

Nota: La Tabla 3 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

Supuestos y restricciones

Los supuestos, son el “factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración” (PMI, 2017, p.725).

Y se comprende como las restricciones al “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso”. (PMI, 2017, p.723).

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 4*Supuestos y restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de las organizaciones miembro en materia de proyectos, que permita la identificación de su estado actual para la identificación de posibles mejoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con el respaldo de la dirección ejecutiva. - Los involucrados llenan y apoyan la encuesta. - Cada OSN seleccionada para aplicar a la encuesta responde en tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - El margen de tiempo para traducir y aplicar la encuesta es poco.
<p>2. Realizar un análisis de brechas entre la situación actual de la región y lo estipulado en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) que permita identificar técnicas y herramientas que se estén utilizando y técnicas y herramientas de gestión a implementar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con el conocimiento suficiente de la Organización para efectuar un análisis de brechas. - Se tiene acceso a la información. - Se cuenta con el apoyo de los involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay especialistas en proyectos en el Centro de Apoyo Interamérica, por lo que no existe asesoría sobre el abordaje del tema.
<p>3. Preparar una propuesta que permita reunir las mejores prácticas aplicables a la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aprobación formal de WOSM CAI para la divulgación 	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un periodo de 3 meses y 5 semanas de

Objetivos	Supuestos	Restricciones
administración de proyectos basada en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) con el fin de establecer un marco referencial que sirva de apoyo a las organizaciones miembro.	y socialización del documento entre las OSN.	seminario para la finalización de la metodología propuesta. - No se cuenta con presupuesto para el financiamiento del proyecto.
4. Definir un plan de implementación del marco de gestión de proyectos propuesto para su adopción en la Región.	- Se cuenta con el apoyo de la Oficina CAI-OMMS. - Existe disposición de los equipos para su implementación	- El tiempo para la realización del proyecto es muy reducido por lo que no hay holgura de tiempo. - No se cuenta con recursos financieros para la implementación.

Nota: La Tabla 4 muestra supuestos y restricciones utilizados en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

Entregables

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

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 5

Entregables

Objetivos	Entregables
<p>1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de las organizaciones miembro en materia de proyectos, que permita la identificación de su estado actual para la identificación de posibles mejoras.</p>	<p>Diagnóstico del nivel de madurez de la organización que ubica el nivel de conocimiento de la organización en administración de proyectos</p>
<p>2. Realizar un análisis de brechas entre la situación actual de la región y lo estipulado en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) que permita identificar técnicas y herramientas que se estén utilizando y técnicas y herramientas de gestión a implementar.</p>	<p>Análisis de brechas entre la situación actual y lo estipulado en el PMBOK® 2017 donde se muestra de forma comparativa los hallazgos.</p>
<p>3. Preparar una propuesta que permita reunir las mejores prácticas aplicables a la administración de proyectos basada en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) con el fin de establecer un marco referencial que sirva de apoyo a las organizaciones miembro</p>	<p>Marco Referencial que incluye los procesos, técnicas y herramientas de las 10 áreas del conocimiento a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de la Integración - Gestión del Alcance - Gestión del Cronograma - Gestión el Costo - Gestión de la Calidad - Gestión los Recursos - Gestión de las Comunicaciones - Gestión de los Riesgos - Gestión de las Adquisiciones - Gestión de los Interesados

Objetivos	Entregables
4. Definir un plan de implementación del marco de gestión de proyectos propuesto para su adopción en la Región.	Plan de implementación

Nota: La Tabla 5 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.
Autoría propia.

4. Desarrollo

La investigación permite determinar la propuesta de metodología acorde con una realidad que experimentan las organizaciones y permite comprender el escenario desde el que se parte, de forma que considera los aportes que se han desarrollado en las Organizaciones Scouts Nacionales de la Región Interamericana por lo cual el desarrollo de la investigación permite conocer el grado de madurez en gestión de proyectos, la identificación de mejores prácticas para cada área del conocimiento, la propuesta de metodología a partir de los hallazgos y la estrategia para la implementación práctica y su aplicación instrumental.

Diagnóstico de madurez

Las OSN se caracterizan en sus funciones por estar constantemente realizando proyectos, ya sean estos de adultos en el movimiento, programa educativo o desarrollo institucional, por lo cual determinar el grado de madurez que como Región Interamericana se tiene, ayuda ampliar la visión de los planes y proyectos que el CAI puede fortalecer para incorporar desde el *pool* de consultores las necesidades que como región se tienen en la gestión de proyectos.

Kerzner (2019) enfatiza que las organizaciones desean alcanzar la madurez y excelencia en los proyectos, sin embargo si las organizaciones no tienen formación en esta temática difícilmente podrán alcanzar la excelencia, de ello parte la necesidad de realizar el diagnóstico del momento en que se encuentran las OSN de la Región Interamericana para lo cual se aplicaron los cuestionarios sugeridos por Kerzner para determinar el nivel de madurez, es importante mencionar que el modelo de madurez consta de cinco niveles: Lenguaje común, Procesos Comunes, Metodología, Benchmarking, y Mejora Continua, sin embargo como es la primera vez que se realiza a nivel mundial una investigación de este tipo donde se compara el grado de madurez de las OSN, se aplican solo los cuatro primeros niveles para realizar el diagnóstico de madurez para lo cual se invito a las siguientes OSN a participar del estudio:

1. Asociación Scouts de México
2. Asociación Scouts de Belice
3. Asociación de Scouts de Bahamas
4. Asociación de Scouts de República Dominicana
5. Asociación Scouts de Guatemala
6. Asociación Scouts de Honduras

7. Asociación Scouts de El Salvador
8. Asociación Scouts de Nicaragua
9. Asociación de Guías y Scouts de Costa Rica
10. Asociación de Scouts de Panamá
11. Asociación de Scouts de Colombia
12. Asociación de Scouts de Venezuela
13. Asociación de Scouts de Ecuador
14. Asociación de Scouts de Brasil
15. Asociación de Scouts de Perú
16. Asociación de Scouts de Bolivia
17. Asociación de Scouts de Uruguay
18. Asociación de Scouts de Paraguay
19. Asociación de Guías y Scouts de Chile
20. Asociación de Scouts de Argentina

De las OSN invitadas a participar 17 aplicaron el diagnóstico de madurez. Las tres que no aplicaron el estudio fueron Guatemala, El Salvador y Argentina.

4.1.1. Lenguaje común

El primer nivel de madurez en una organización es el manejo de un lenguaje común, para esto se aplicó el cuestionario propuesto por Kerzner traducido y adaptado para las OSN de la Región Interamericana de habla hispana, el diagnóstico hace una valoración de 8 áreas del conocimiento de las 10 propuestas por el PMI (2017), las áreas de conocimiento consideradas en este diagnóstico son: Gestión del Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión del Costo, Gestión del Recurso Humano, Gestión de las Adquisiciones, Gestión de la Calidad, Gestión del Riesgo y Gestión de las Comunicaciones.

El cuestionario de Lenguaje Común (ver anexo 4) permite una calificación que otorga 10 puntos por cada respuesta acertada para un total máximo por participante de 800 puntos, de acuerdo al modelo un puntaje igual o superior a 600 puntos significa que la OSN tiene afianzados los conceptos de nivel 1 y se encuentra preparada para el siguiente nivel, de acuerdo al diagnóstico se puede observar que todas las OSN se encuentran en una puntuación de entre

140 puntos la que menos puntaje obtuvo a 480 la que obtuvo mayor puntaje, así que ninguna OSN tiene un nivel de Lenguaje Común cercano al mínimo de 600 puntos

Tabla 6

Resultados diagnóstico lenguaje común

OSN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Pregunta 1	10	0	10	10	10	0	0	0	10	0	0	0	10	0	10	10	0
Pregunta 2	10	0	0	10	10	10	0	10	10	0	0	10	0	0	0	0	0
Pregunta 3	0	10	0	10	10	0	0	10	0	0	10	0	0	10	0	0	0
Pregunta 4	10	10	10	10	10	0	10	10	0	10	10	10	10	10	10	0	10
Pregunta 5	0	0	0	10	10	0	10	10	10	10	10	0	10	10	0	0	10
Pregunta 6	0	0	0	10	0	10	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
Pregunta 7	10	10	10	10	10	10	10	10	0	0	10	10	10	10	10	0	10
Pregunta 8	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0
Pregunta 9	0	0	0	10	0	10	0	10	0	10	10	10	10	10	0	10	0
Pregunta 10	0	0	10	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta 11	0	10	0	0	10	10	0	0	0	0	10	10	0	10	10	10	10
Pregunta 12	0	0	0	0	10	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta 13	10	0	0	0	10	10	0	10	10	0	0	0	0	10	0	0	0
Pregunta 14	0	0	10	10	10	0	0	0	0	10	10	0	0	10	0	0	10
Pregunta 15	0	0	0	0	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	0	10	10
Pregunta 16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	10
Pregunta 17	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta 18	0	0	10	10	0	10	0	0	0	10	0	0	0	0	10	0	0
Pregunta 19	0	0	0	10	10	10	0	10	0	0	10	0	10	0	0	10	0
Pregunta 20	10	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	10	10	0	10	0	0
Pregunta 21	10	0	0	0	0	0	0	10	0	10	10	10	0	0	0	0	0
Pregunta 22	0	0	0	10	10	0	0	10	10	0	10	10	0	10	0	0	0
Pregunta 23	10	0	10	10	10	10	10	10	10	0	10	10	10	10	0	0	10
Pregunta 24	10	0	10	10	10	10	10	10	0	10	0	0	0	0	10	0	0
Pregunta 25	0	0	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Pregunta 26	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0	10	0	0	10	10	10	0
Pregunta 27	10	0	10	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10
Pregunta 28	0	0	10	0	10	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	10	0
Pregunta 29	0	0	10	10	0	10	0	10	0	0	10	10	0	10	10	10	0
Pregunta 30	10	0	10	10	10	0	10	10	0	0	10	10	0	10	10	0	0
Pregunta 31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta 32	10	0	0	10	0	0	0	10	0	10	0	0	0	0	10	0	10

OSN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Pregunta 33	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta 34	10	0	0	10	0	0	10	10	10	0	0	10	10	10	0	10	10
Pregunta 35	10	10	10	10	0	10	10	10	10	0	10	10	10	10	10	10	10
Pregunta 36	0	10	10	10	10	10	0	10	10	0	10	10	0	10	0	10	0
Pregunta 37	0	0	10	10	10	0	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0
Pregunta 38	0	10	0	10	10	10	0	10	10	10	10	0	0	0	0	10	10
Pregunta 39	10	0	10	10	10	0	0	10	10	10	10	0	10	10	0	10	0
Pregunta 40	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	0	0	0	10	0	10
Pregunta 41	0	0	10	10	10	10	0	0	0	0	0	10	10	10	10	0	0
Pregunta 42	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0
Pregunta 43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0
Pregunta 44	0	10	0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	10	0	0
Pregunta 45	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10	0	0
Pregunta 46	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0
Pregunta 47	10	0	10	10	10	10	10	10	10	0	10	0	10	10	0	10	0
Pregunta 48	0	0	0	0	10	10	10	10	0	0	0	0	0	0	10	10	0
Pregunta 49	10	10	10	0	10	10	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
Pregunta 50	0	0	10	10	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta 51	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	10	0	0
Pregunta 52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta 53	0	10	0	0	10	10	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10
Pregunta 54	0	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	10	0
Pregunta 55	0	0	0	0	0	0	0	10	0	10	0	0	0	10	0	10	0
Pregunta 56	0	0	0	10	10	0	10	10	10	0	0	0	0	0	0	10	0
Pregunta 57	10	0	0	0	0	10	10	10	10	0	10	10	0	0	0	0	0
Pregunta 58	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Pregunta 59	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	10	0	10
Pregunta 60	0	0	10	0	10	10	0	10	10	0	10	10	0	10	10	10	0
Pregunta 61	10	0	0	0	0	10	0	10	0	0	10	0	0	0	10	0	0
Pregunta 62	0	0	0	10	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	10	0
Pregunta 63	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	10	0	0	0	10	10	0
Pregunta 64	10	10	10	10	10	0	0	10	0	0	10	0	0	10	10	0	0
Pregunta 65	0	0	10	10	10	10	0	10	10	0	10	0	0	10	0	0	10
Pregunta 66	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Pregunta 67	10	0	0	10	0	10	0	10	10	10	0	0	0	10	0	0	0
Pregunta 68	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	10	10	0	10	0	10	0
Pregunta 69	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0
Pregunta 70	0	0	0	10	10	0	0	10	0	0	10	0	0	0	10	0	10
Pregunta 71	0	0	0	10	0	10	10	0	10	0	0	0	0	0	10	0	0

OSN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Pregunta 72	0	0	10	0	0	10	10	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0
Pregunta 73	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregunta 74	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Pregunta 75	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10	0	10	10	0	0
Pregunta 76	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0
Pregunta 77	10	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0
Pregunta 78	0	10	10	10	10	10	0	10	10	0	10	10	0	0	10	10	0
Pregunta 79	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10
Pregunta 80	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	270	140	310	410	380	330	240	480	240	140	330	260	140	300	330	260	230

Nota. La tabla muestra los resultados por OSN de Lenguaje Común. Autoría Propia

Este instrumento además permite visualizar si existen áreas de conocimiento donde las organizaciones miembros tengan un mayor conocimiento, para esto el modelo propone una agrupación de preguntas por área de conocimiento, cada área consta de 10 preguntas, y a cada respuesta correcta se le asigna un puntaje de 10 puntos, por lo que la calificación máxima que se otorga a cada área es de 100 puntos. De acuerdo con Kerzner:

- Si una OSN recibió una puntuación de 60 o más puntos en cada una de las ocho áreas evaluadas, es porque la OSN tiene un conocimiento razonable de los principios básicos de la gestión de proyectos.
- Si la OSN recibió una puntuación de 60 o más en todas menos una o dos de las categorías, es posible que la persona que aplicó el cuestionario y la OSN posean todo el conocimiento que necesita de principios básicos, pero que una o dos de las áreas de conocimiento no se aplican.
- Si el puntaje de la OSN es menor a 60 en cualquiera de las áreas, existe una deficiencia en cuanto a los conocimientos.

- Cuando el puntaje es menor de 30 en cualquier categoría, significa que la OSN requiere programas de capacitación sobre principios básicos e implica que la OSN es altamente inmadura en la gestión de proyectos.

De tal forma el diagnóstico determina que la OSN que mayor calificación obtuvo, solo tuvo el puntaje igual o superior a 60 en cuatro áreas de conocimiento, por lo que aún tiene una brecha que superar en cuanto al conocimiento básico en gestión de proyectos, 7 OSN del todo no obtuvieron el puntaje mínimo de 60 en ninguna de las áreas del conocimiento evaluadas.

Las áreas de Gestión del Riesgo y Gestión de la Comunicación son en las que algunas organizaciones obtuvieron mayor puntaje. Sin embargo, no es la mayoría de ellas que tiene el nivel mínimo de conocimiento de lenguaje común en estas y las otras áreas del conocimiento en Gestión de Proyectos.

Tabla 7

Resultados áreas del conocimiento

OSN	Gestión del Alcance	Gestión del Tiempo	Gestión del Costo	Gestión de los Recursos	Gestión de las Adquisiciones	Gestión de la Calidad	Gestión del Riesgo	Gestión de la Comunicación
OSN 1	50	20	30	20	50	20	30	50
OSN 2	20	0	20	0	10	30	20	40
OSN 3	30	10	70	20	30	50	70	30
OSN 4	50	30	50	50	50	60	50	70
OSN 5	50	40	40	40	30	50	60	70
OSN 6	40	40	50	40	60	30	50	20
OSN 7	0	30	40	50	40	10	40	30
OSN 8	50	70	70	50	50	60	50	80
OSN 9	40	20	20	30	50	40	20	20
OSN 10	40	10	20	20	20	0	20	10
OSN 11	30	20	40	40	40	50	50	60
OSN 12	20	20	20	20	60	50	30	40
OSN 13	20	0	10	30	30	10	20	20

OSN	Gestión del Alcance	Gestión del Tiempo	Gestión del Costo	Gestión de los Recursos	Gestión de las Adquisiciones	Gestión de la Calidad	Gestión del Riesgo	Gestión de la Comunicación
OSN 14	20	10	40	20	40	40	70	60
OSN 15	50	50	50	20	40	20	40	60
OSN 16	30	20	20	40	20	70	20	40
OSN 17	40	10	10	20	50	10	50	40

Nota. La tabla muestra los resultados por OSN para cada área de conocimiento evaluada. Autoría Propia

4.1.2. Procesos Comunes

En el nivel 2 Procesos Comunes, se aplicó el cuestionario propuesto por Kerzner (ver anexo 5), el cual consta de cinco fases:

Embrionaria, donde la organización reconoce que puede beneficiarse de la gestión de proyectos, reconociendo la necesidad de gestionarlos, los beneficios potenciales de hacerlo, y algunos de los cambios que debe implementar.

El resultado de esta fase se deriva de las preguntas #1, #3, #14 y #17 del cuestionario. Como se observa en la tabla 8, los resultados muestran que 6 de las OSN estudiadas obtienen valores mayores a 6 para esta fase del ciclo, según Kerzner esto indica que se ha alcanzado la madurez en la fase y se ha evolucionado a la siguiente o simplemente se está en ella.

Tabla 8

Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Embrionaria

OSN	#1	#3	#14	#17	TOTAL
OSN 1	3	3	1	0	7
OSN 2	2	3	-2	-1	2
OSN 3	1	1	-1	-2	-1
OSN 4	3	3	2	1	9
OSN 5	2	1	0	1	4
OSN 6	3	3	3	3	12
OSN 7	-1	0	-1	-3	-5

OSN	#1	#3	#14	#17	TOTAL
OSN 8	-3	2	-2	-3	-6
OSN 9	3	3	2	1	9
OSN 10	2	2	0	1	5
OSN 11	3	1	2	-2	4
OSN 12	2	3	2	2	9
OSN 13	3	2	1	0	6
OSN 14	-1	1	3	-1	2
OSN 15	2	1	1	1	5
OSN 16	3	2	0	0	5
OSN 17	1	-1	0	0	0

Nota: La tabla muestra los resultados por OSN para el nivel 2 en la fase embrionaria. Autoría Propia.

La siguiente fase es la de Aceptación de la Gestión Ejecutiva donde la organización reconoce que hay un apoyo ejecutivo visible a la gestión de proyectos, una comprensión ejecutiva, patrocinio y disposición a cambiar la forma en como se hacen las cosas.

El resultado de esta fase se construye a partir de las preguntas #5, #10, #13 y #20 del cuestionario. Como se observa en la tabla 9 solo tres OSN obtienen resultados iguales o mayores a 6, lo que muestra que han alcanzado la madurez en la fase y/o han evolucionado a la siguiente o simplemente están en ella.

Tabla 9

Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Aceptación de la Gerencia Ejecutiva

OSN	5	10	13	20	TOTAL
OSN 1	-1	1	1	2	3
OSN 2	-1	-3	-2	3	-3
OSN 3	-1	1	-1	2	1
OSN 4	2	1	1	1	5
OSN 5	0	2	-1	2	3
OSN 6	2	3	2	2	9
OSN 7	1	-1	-3	-1	-4
OSN 8	-3	-3	-2	3	-5
OSN 9	2	1	0	3	6

OSN	5	10	13	20	TOTAL
OSN 10	1	0	1	-1	1
OSN 11	2	-1	-3	2	0
OSN 12	3	2	1	3	9
OSN 13	-2	1	1	1	1
OSN 14	-2	2	3	-2	1
OSN 15	0	2	0	0	2
OSN 16	0	1	1	1	3
OSN 17	0	0	-1	-1	-2

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 2 en la fase aceptación de la Gerencia Ejecutiva. Elaboración propia.

La fase de Aceptación de la Administración Operativa incorpora elementos tales como que exista un soporte de gestión funcional visible, un compromiso de la administración operativa con la gestión de proyectos y una liberación de recursos para programas de capacitación en gestión de proyectos

El resultado de esta fase se obtuvo de las preguntas #7, #9, #12 y #19 del cuestionario, como se observa en la Tabla 10 de las OSN estudiadas 5 obtienen valores mayores a 6, eso significa que han alcanzado la madurez en la fase y/o han evolucionado a la siguiente o simplemente se está en ella.

Tabla 10

Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Aceptación de la Administración Operativa

OSN	7	9	12	19	TOTAL
OSN 1	-2	1	-3	2	-2
OSN 2	2	-1	-2	3	2
OSN 3	-1	1	-2	1	-1
OSN 4	2	2	-1	3	6
OSN 5	1	-1	1	0	1
OSN 6	2	3	0	2	7
OSN 7	0	1	-3	-1	-3
OSN 8	0	-2	-3	3	-2
OSN 9	1	1	1	3	6

OSN	7	9	12	19	TOTAL
OSN 10	1	1	1	1	4
OSN 11	2	2	-3	1	2
OSN 12	3	1	1	3	8
OSN 13	2	2	2	2	8
OSN 14	-1	3	3	-2	3
OSN 15	1	1	1	0	3
OSN 16	1	1	1	1	4
OSN 17	0	0	0	0	0

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 2 en la fase aceptación de la Administración Operativa. Autoría Propia.

La fase de Crecimiento propone que pueden trabajarse en paralelo las fases embrionaria, de aceptación de la gerencia ejecutiva y de aceptación de la administración operativa, y su finalización se da al completarse las fases anteriores.

Los resultados obtenidos que muestra la tabla #11 para esta fase, se realizan a partir de las preguntas #4, #6, #8 y #11, estas muestran que aún no se han desarrollado metodologías de gestión de proyectos y que en general se desconoce el concepto y podría haber una resistencia al cambio de cómo se realizan los proyectos o bien una afectación o bien que caminan muy lentamente hacia esta fase.

Tabla 11

Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Crecimiento

OSN	4	6	8	11	TOTAL
OSN 1	-3	-2	0	-3	-8
OSN 2	-2	1	1	-2	-2
OSN 3	1	1	-1	-2	-1
OSN 4	-2	2	1	-2	-1
OSN 5	-1	1	0	1	1
OSN 6	0	3	3	0	6
OSN 7	1	1	1	-2	1
OSN 8	-2	1	-2	-3	-6
OSN 9	1	2	0	-1	2

OSN	4	6	8	11	TOTAL
OSN 10	0	1	1	2	4
OSN 11	-3	-3	2	-3	-7
OSN 12	2	2	1	1	6
OSN 13	0	2	2	2	6
OSN 14	-2	1	3	3	5
OSN 15	1	1	1	1	4
OSN 16	0	2	0	0	2
OSN 17	-1	0	1	0	0

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 2 en la fase de Crecimiento. Autoría Propia

La última fase del nivel 2 es el de la Madurez que incluye el desarrollo del control del cronograma y la gestión de los costos así como su integración, para esta última fase se consideran las preguntas #2, #15, #16 y #18. Según los resultados obtenidos que se muestran en la tabla #12, ninguna de las OSN se encuentra en esta fase ya que ninguna obtiene el mínimo puntaje de 6 según lo propuesto por Kerzner en este modelo de análisis de la madurez, ello implica que los OSN tendrán antes que trabajar en los niveles anteriores que les permita contar con unos procesos que aseguren un nivel óptimo del manejo instrumental y que les proporciona una vía por la cual lograr mejores resultados en la gestión de proyectos.

Tabla 12

Resultados diagnóstico procesos comunes – Fase Madurez

OSN	2	15	16	18	TOTAL
OSN 1	-3	-2	-2	0	-7
OSN 2	-3	-2	-2	-3	-10
OSN 3	-1	-1	-2	-2	-6
OSN 4	-2	3	-2	3	2
OSN 5	-2	-2	-2	-1	-7
OSN 6	2	2	-3	2	3
OSN 7	-1	-1	-3	-3	-8
OSN 8	-2	-2	-3	-3	-10
OSN 9	1	2	0	0	3

OSN	2	15	16	18	TOTAL
OSN 10	3	1	0	-2	2
OSN 11	-2	-1	-3	-3	-9
OSN 12	2	1	1	2	6
OSN 13	-2	0	0	1	-1
OSN 14	2	1	-3	-3	-3
OSN 15	-1	1	-2	-2	-4
OSN 16	0	1	0	0	1
OSN 17	0	-1	-1	-1	-3

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 2 en la fase de Madurez. Autoría Propia

El modelo de madurez de Kerzner propone agrupar las calificaciones obtenidas de conformidad con las fases para una mayor comprensión del nivel 2 y sus fases. Como se observa en la tabla #13, de las 17 organizaciones muy pocas alcanzan el puntaje mínimo de 6 en cada una de las fases del estudio de Nivel 2.

Tabla 13

Resultados diagnóstico nivel 2 procesos comunes

FASES	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
Madurez		2	2	3	1	2	2	4		1			
Crecimiento			1	2		1	5	2	3	3			
Aceptación de la Admi. Operativa						3	3	4	2	3	2		
Aceptación de la Gerencia Ejecutiva					2	2	5	4	1	1	2		
Embrionaria				1	1		2	2	5	2	3		1

Nota: La tabla muestra la clasificación de los resultados de la cantidad de OSN para el nivel 2 por fase. Autoría Propia

4.1.3. Metodología

El nivel 3 es donde convergen las metodologías organizacionales y su efecto de sinérgica como resultado una metodología singular en gestión de proyectos. El nivel lo conforman seis características: Procesos Integrados, Cultura, Soporte Gerencial, Entrenamiento y Educación,

Gerencia Informal de los Proyectos y la Excelencia Conductual. Para investigar este nivel se adaptó el lenguaje y aplicó el cuestionario propuesto en el modelo (ver anexo 6).

La primera característica de Procesos Integrados fue estudiada con la aplicación de las preguntas #1, #2, #3, #4, #5, #6 y #7 de la encuesta, orientadas al reconocimiento que múltiples procesos que pueden ser alineados en un solo proceso.

Tabla 14

Resultados diagnóstico nivel 3 metodología - Procesos Integrados

	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	Total
OSN1	0	1	3	3	0	2	0	9
OSN2	2	5	5	5	2	2	0	21
OSN3	0	0	0	1	0	4	0	5
OSN4	0	5	5	5	2	2	0	19
OSN5	0	0	0	0	2	2	0	4
OSN6	2	0	0	1	2	2	0	7
OSN7	0	4	5	0	5	4	0	18
OSN8	2	0	4	1	5	2	4	18
OSN9	0	0	0	1	2	2	4	9
OSN10	2	3	4	1	2	4	6	22
OSN11	2	0	0	4	5	2	0	13
OSN12	2	0	4	4	5	2	5	22
OSN13	2	4	5	5	5	4	4	29
OSN14	2	5	3	0	0	2	0	12
OSN15	0	1	5	5	2	2	0	15
OSN16	2	3	0	4	0	2	0	11
OSN17	0	1	3	4	0	0	0	8

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 3 en la característica de Procesos Integrados. Autoría Propia

Para la determinación de la segunda característica se aplicaron las preguntas #8, #9, #10, #11, #12, #13 y #14 que determina si la cultura en la administración de procesos llega a convertirse en una cultura organizacional

Tabla 15*Resultados diagnóstico nivel 3 metodología - Cultura*

	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	Total
OSN1	0	5	4	3	0	4	4	20
OSN2	0	3	5	4	0	4	2	18
OSN3	0	4	5	0	3	4	2	18
OSN4	0	3	4	4	3	0	4	18
OSN5	0	5	0	0	3	0	4	12
OSN6	0	1	4	3	5	3	2	18
OSN7	0	5	0	5	5	4	5	24
OSN8	2	3	0	5	0	4	5	19
OSN9	0	3	4	0	3	3	4	17
OSN10	0	3	5	3	5	3	3	22
OSN11	5	5	5	5	5	5	5	35
OSN12	0	3	5	3	5	4	3	23
OSN13	5	5	4	5	5	4	5	33
OSN14	2	5	5	3	5	4	4	28
OSN15	0	5	0	0	0	0	3	8
OSN16	0	5	5	5	5	4	3	27
OSN17	0	3	0	0	1	0	3	7

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 3 en la característica de Cultura. Autoría Propia

La tercera característica se estudió a partir de las preguntas #15, #16, #17, #18, #19, #20 y #21 que permiten identificar si existe un apoyo visible en todos los niveles de mando.

Tabla 16*Resultados diagnóstico nivel 3 Metodología – Soporte Gerencial*

	#15	#16	#17	#18	#19	#20	#21	Total
OSN1	5	0	1	3	2	4	1	16
OSN2	0	0	0	3	0	0	1	4
OSN3	1	2	0	3	2	1	1	10
OSN4	5	0	4	3	2	1	5	20
OSN5	5	2	1	3	0	1	0	12
OSN6	1	2	5	5	2	0	1	16

	#15	#16	#17	#18	#19	#20	#21	Total
OSN7	5	2	4	3	2	4	5	25
OSN8	0	2	4	2	2	3	5	18
OSN9	1	0	1	3	1	4	1	11
OSN10	5	0	5	3	2	5	1	21
OSN11	1	0	4	3	2	0	1	11
OSN12	0	2	5	2	0	1	1	11
OSN13	5	5	5	3	2	3	5	28
OSN14	1	2	5	3	2	4	3	20
OSN15	0	2	0	2	0	0	4	8
OSN16	0	3	1	2	2	5	0	13
OSN17	1	0	4	2	1	1	3	12

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 3 en la característica de Soporte Gerencial. Autoría Propia

En relación a la cuarta característica de Entrenamiento y Educación se aplicaron las preguntas #22, #23, #24, #25, #26, #27 y #28 las cuales permitieron determinar si las OSN reconocen los beneficios financieros de capacitar en administración de proyectos.

Tabla 17

Resultados diagnóstico nivel 3 Metodología – Entrenamiento y Educación

	#22	#23	#24	#25	#26	#27	#28	Total
OSN1	1	4	0	0	1	0	1	7
OSN2	1	0	0	4	1	0	1	7
OSN3	1	0	0	4	1	0	0	6
OSN4	1	0	4	4	5	5	1	20
OSN5	0	0	0	0	5	0	1	6
OSN6	0	0	0	3	1	0	0	4
OSN7	1	4	3	4	1	0	0	13
OSN8	3	2	4	0	1	1	1	12
OSN9	1	0	0	2	2	0	0	5
OSN10	1	4	5	4	5	3	1	23
OSN11	1	0	4	5	1	0	0	11
OSN12	1	0	0	0	1	0	1	3
OSN13	5	5	3	4	3	3	1	24
OSN14	1	5	5	2	5	5	1	24
OSN15	0	5	0	3	1	1	0	10

	#22	#23	#24	#25	#26	#27	#28	Total
OSN16	1	0	0	4	5	5	3	18
OSN17	5	4	0	2	2	1	1	15

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 3 en la característica de Entrenamiento y Educación. Autoría Propia

La quinta característica aplica con las preguntas #29, #30, #31, #32, #33, #34 y #35 lo que permitió identificar si existe una clara comunicación entre los individuos de la OSN.

Tabla 18

Resultados diagnóstico nivel 3 Metodología – Gerencia de proyectos informal

	#29	#30	#31	#32	#33	#34	#35	Total
OSN1	0	0	0	5	3	3	5	16
OSN2	2	0	5	2	4	4	5	22
OSN3	1	0	5	3	2	5	5	21
OSN4	1	0	5	4	5	5	3	23
OSN5	0	0	5	5	2	5	0	17
OSN6	4	0	1	1	4	5	3	18
OSN7	4	0	2	5	4	5	5	25
OSN8	2	0	2	5	3	3	3	18
OSN9	2	0	5	0	4	5	5	21
OSN10	4	0	3	5	3	5	5	25
OSN11	0	0	5	3	3	4	0	15
OSN12	0	0	5	0	0	5	0	10
OSN13	2	3	2	4	4	5	3	23
OSN14	0	0	5	2	2	3	5	17
OSN15	2	0	5	3	3	3	3	19
OSN16	4	0	5	0	4	5	0	18
OSN17	0	0	5	0	2	1	3	11

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 3 en la característica de Gerencia de proyectos informal. Autoría Propia

La última característica que se estudia en el nivel 3 es la excelencia conductual a partir de la aplicación de las preguntas #36, #37, #38, #39, #40, #41 y #42 y permitió la identificación del comportamiento organizacional orientado a la gestión de proyectos.

Tabla 19*Resultados diagnóstico nivel 3 Metodología – Excelencia Conductual*

	#36	#37	#38	#39	#40	#41	#42	Total
OSN1	0	0	5	3	0	1	4	13
OSN2	1	0	3	3	1	3	2	13
OSN3	4	0	5	2	1	1	1	14
OSN4	0	0	4	2	1	1	4	12
OSN5	0	0	0	3	0	5	2	10
OSN6	0	0	3	2	1	1	2	9
OSN7	5	2	3	2	1	5	4	22
OSN8	5	0	3	3	0	1	2	14
OSN9	1	0	5	2	1	1	2	12
OSN10	2	0	4	2	1	3	2	14
OSN11	5	2	3	2	0	3	4	19
OSN12	4	0	0	0	3	1	2	10
OSN13	4	5	3	2	5	3	4	26
OSN14	2	1	0	3	0	1	4	11
OSN15	1	0	3	2	0	0	4	10
OSN16	5	1	3	2	0	0	0	11
OSN17	1	1	3	2	3	5	0	15

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 3 en la característica de Excelencia Conductual. Autoría Propia

De conformidad con los resultados del nivel 3, el modelo de madurez Kerzner propone que la medición se realiza a partir de rangos, menos de 79 puntos significa que la OSN no ha comprendido en qué consiste la gestión de proyectos, entre 80 y 146 que se brindan el mínimo servicio a la gestión de proyectos, entre 147 y 168 que se encuentra en la dirección correcta pero aún hay trabajo por hacer, entre 169 y 210 significa que la OSN ha logrado la excelencia en cuanto a gestión de proyectos. Como se observa, en la Región Interamericana 7 de las OSN no comprenden en qué consiste la gestión de proyectos, 9 de las OSN de la región está en un nivel

en el que se brinda el mínimo servicio a la gestión de proyectos, solo 1 de las OSN se encuentra en el rango de OSN que está en la dirección correcta pero aún tiene trabajo por hacer.

El promedio general para la región es de 94,5 lo que significa que se brindan el mínimo servicio a la gestión de proyectos.

Tabla 20

Resultados integrados diagnóstico nivel 3 Metodología

OSN	Procesos Integrados	Cultura	Soporte Gerencial	Entrenamiento y Educación	Gerencia de Proyectos Informal	Excelencia Conductual	Total
OSN1	9	20	16	7	16	13	81
OSN2	21	18	4	7	22	13	85
OSN3	5	18	10	6	21	14	74
OSN4	19	18	20	20	23	12	112
OSN5	4	12	12	6	17	10	61
OSN6	7	18	16	4	18	9	72
OSN7	18	24	25	13	25	22	127
OSN8	18	19	18	12	18	14	99
OSN9	9	17	11	5	21	12	75
OSN10	22	22	21	23	25	14	127
OSN11	13	35	11	11	15	19	104
OSN12	22	23	11	3	10	10	79
OSN13	29	33	28	24	23	26	163
OSN14	12	28	20	24	17	11	112
OSN15	15	8	8	10	19	10	70
OSN16	11	27	13	18	18	11	98
OSN17	8	7	12	15	11	15	68
Promedio	14,24	20,41	15,06	12,24	18,76	13,82	94,53

Nota: La tabla muestra los resultados cada OSN para el nivel 3 en cada característica evaluada.
Autoría Propia

4.1.4. Evaluación comparativa

La Evaluación Comparativa es el reconocimiento de la mejora de procesos para mantener una ventaja competitiva, por ello se estudia si cada OSN determinó con quién se compara y qué compara, la encuesta aplicada constó de 25 preguntas según el modelo de Kerzner el cual divide las preguntas en cuantitativas y cualitativas según se muestra en los resultados que se detallan a continuación.

Por medio de las preguntas #1, #2, #3, #4, #5, #10, #11, #12, #13, #17, #18, #19, #20, #21 y #25 de orden cuantitativo se investigó las mejoras que las OSN pudieran tener en cuanto a la metodología y procesos de gerencia de proyectos.

Tabla 21

Resultados diagnóstico nivel 4 Evaluación Comparativa Cuantitativa

OSN	#1	#2	#3	#4	#5	#10	#11	#12	#13	#17	#18	#19	#20	#21	#25	Total
OSN 1	-1	2	3	2	2	2	2	1	0	-1	-1	-1	0	0	1	11
OSN 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 3	-1	1	1	1	1	-1	-2	-2	-2	-1	-1	-1	1	1	2	-3
OSN 4	2	1	-3	-1	1	-1	-3	-3	-1	0	0	1	-3	0	-3	-13
OSN 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 8	0	0	-1	-1	-1	2	2	1	1	1	2	1	-2	0	0	5
OSN 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 12	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	31
OSN 13	2	2	1	2	2	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	13
OSN 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 16	1	0	-2	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	0	0	0	-1	-5
OSN 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 4 en la Evaluación Comparativa Cuantitativa. Autoría Propia

A partir de las preguntas #6, #7, #8, #9, #14, #15, #16, #22, #23 y #24 de orden cualitativo se investigó la aplicación propia de la gerencia de proyectos y cómo la cultura organizacional de cada OSN ejecuta sus propias metodologías.

Tabla 22

Resultados diagnóstico nivel 4 Evaluación Comparativa Cualitativa

OSN	#6	#7	#8	#9	#14	#15	#16	#22	#23	#24	Total
OSN 1	2	2	2	3	-2	-2	-1	-1	2	1	6
OSN 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 3	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-6
OSN 4	1	-3	-3	-1	-3	-3	-3	-2	1	-3	-19
OSN 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 8	2	2	1	1	1	2	1	-2	-1	0	7
OSN 9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 12	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	23
OSN 13	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	6
OSN 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OSN 16	-1	-1	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	-6
OSN 17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: La tabla muestra los resultados por pregunta para cada OSN para el nivel 4 en la Evaluación Comparativa Cualitativa. Autoría Propia

De tal forma el modelo ubica los resultados de la siguiente forma:

- Resultados cuantitativos menores que 12 implica que no entienden el concepto
- Resultados cuantitativos entre 12 y 24 es marginalmente aceptable
- Resultados cuantitativos iguales o mayores a 25 es excelente

- Resultados cualitativos menores que 6 implica que no entienden el concepto
- Resultados cualitativos entre 6 y 11 es marginalmente aceptable
- Resultados cualitativos iguales o mayores a 12 es excelente

Los resultados para la región indican que solo una OSN tiene resultados de excelente, es decir, utiliza la evaluación comparativa para determinar las brechas de mejores prácticas en gestión de proyectos, en promedio las OSN de la Región Interamericana no comprenden el concepto y el valor de comparar sus prácticas de gestión de proyectos.

Tabla 23

Resultados diagnóstico integrado nivel 4 Evaluación Comparativa

OSN	Evaluación Comparativa Cuantitativa	Evaluación Comparativa Cualitativa	Total
OSN 1	11	6	17
OSN 2	0	0	0
OSN 3	-3	-6	-9
OSN 4	-13	-19	-32
OSN 5	0	0	0
OSN 6	0	0	0
OSN 7	0	0	0
OSN 8	5	7	12
OSN 9	0	0	0
OSN 10	0	0	0
OSN 11	0	0	0
OSN 12	31	23	54
OSN 13	13	6	19
OSN 14	0	0	0
OSN 15	0	0	0
OSN 16	-5	-6	-11
OSN 17	0	0	0
Promedio	2,29	0,65	2,94

Nota: La tabla muestra los resultados para cada OSN para el nivel 4 tanto en la evaluación comparativa cuantitativa como la cualitativa. Autoría Propia

4.1.5. Mejora Continua

El nivel 5 del modelo de madurez de Kerzner reconoce como las OSN han madurado en cuanto al mejoramiento continuo, este nivel representa el ciclo final de la gerencia de proyectos, sin embargo, esta es la primera vez que se aplica un diagnóstico de madurez en gestión de proyectos en las OSN de la Región Interamericana. Este nivel evalúa los resultados que se obtienen en el nivel 4 y decide si la información puede mejorar la metodología, ante los resultados obtenidos en el nivel 4 se decidió no aplicar la encuesta de mejora continua ya que se evidencia que prácticamente hay pleno desconocimiento en las OSN respecto a realizar evaluaciones comparativas que apoyen su nivel de madurez.

El estado general de la región respecto a los resultados del modelo de madurez muestra que en prácticamente todos los niveles deben realizarse esfuerzos necesarios para coadyuvar al fortalecimiento de las OSN en la gestión de proyectos, los resultados obtenidos de conformidad con el modelo que propone Kerzner se detallan en la siguiente figura:

Figura 8*Resultados Integrados Modelo de gestión de Madurez de Kerzner*

Nivel	Detalle	Escala de evaluación	Puntaje	Resultado
Nivel 1 Lenguaje Común	Gestión del Alcance	> 60 Nivel de conocimientos razonable en cuanto a gestión de proyectos < 60 Deficiencia en cuanto a los conocimientos > 600 La OSN parece estar bien posicionada para comenzar a trabajar en el Nivel 2	34,1	
	Gestión del Tiempo		23,5	
	Gestión del Costo		35,3	
	Gestión de los Recursos		30,0	
	Gestión de las Adquisiciones		39,4	
	Gestión de la Calidad		35,3	
	Gestión del Riesgo		40,6	
	Gestión de la Comunicación		43,5	
Nivel 2 Procesos Comunes	Embrionaria	< 6 No se ha alcanzado la fase en su totalidad	3,9	
	Aceptación de la Gerencia Ejecutiva		1,7	
	Aceptación de la Administración Operativa		2,7	
	Crecimiento		0,7	
	Madurez inicial		-3	
Nivel 3 Metodología	Procesos Integrados	169-210 Las OSN de la región se comparan muy bien con otras instituciones	94,5	
	Cultura	147-168 Las OSN se encuentra en dirección correcta, pero aún existe trabajo necesario por hacer		
	Soporte Gerencial	80-146 Las OSN brindan el mínimo servicio a la gestión de proyectos		
	Entrenamiento y educación	< 79 Las OSN probablemente no ha comprendido en que consiste la gestión de proyectos		
	Gerencia de proyectos			
	Excelencia Conductual			
Nivel 4 Evaluación Comparativa	Evaluación Cuantitativa	≥ 25 Excelente 12-24 Marginalmente aceptable <12 No aplica/ no entiende el concepto	2,3	
	Evaluación Cualitativa	≥ 12 Excelente 6-11 Marginalmente aceptable <6 No aplica/ no entiende el concepto	0,6	

Nota: La figura muestra en color rojo los niveles que están en el último escalafón de la evaluación y el color naranja en el escalafón siguiente.

Análisis de brechas

Se investigó para cada área de conocimiento la situación actual respecto al uso y aplicación de las herramientas o técnicas que se provee desde el nivel mundial y/o regional para colaborar con las organizaciones y que son el reservorio de activos de proceso de los que

actualmente dispone la OMMS sin detrimento de que alguna de las OSN haya constituido alguno para su uso particular.

4.1.6. Gestión de la Integración

En la relación a la gestión de la integración en entrevista con el director regional el señor Raúl Sánchez Vaca, indicó que lo más parecido con que cuenta la OMMS a un acta de proyecto es el documento de formulario de solicitud de subvención para acceder a fondos de apoyo del programa denominado Mensajeros de la Paz, y que representa una práctica específica para quien solicita fondos y no una constante en los proyectos que diseña cada OSN.

Tampoco se evidencia que exista o se prepare un documento homólogo al documento de negocio, estudio de factibilidad, plan de gestión de beneficios u otro que aporte como entrada para la gestión de un proyecto.

Sobre el control y seguimiento de los proyectos, no existe evidencia de prácticas relacionadas del control integrado de cambios y del seguimiento de los proyectos, además tampoco hay evidencia de prácticas o activos de proceso que guíen el manejo de un repositorio donde se almacenen los documentos del proyecto.

Tabla 24

Resultados análisis de brecha – Gestión de la Integración

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Desarrollar el acta	Acta de Constitución	Formulario de Solicitud de Subvención de Fondos de Mensajeros de la Paz	El documento posee algunas de las características de un acta de constitución, sin embargo no tiene el uso de un acta de proyecto dentro de las OSN, sino que se usa para solicitar fondos de un programa específico
Desarrollar el	Plan para la Dirección	No existe	No existen procesos ni

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
plan para la Dirección	del Proyecto		herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso
Dirigir y Gestionar el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Entregables • Datos de Desempeño • Registro de incidentes 	No existe No existe No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso
Gestionar el Conocimiento	Registro de lecciones aprendidas	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso
Monitorear y controlar el trabajo	Informe de desempeño	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Realizar el control integrado de cambios	Solicitudes de cambio	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso
Cerrar el proyecto o fase	Transferencia del producto o servicio. Informe Final	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión de Integración entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.7. Gestión del Alcance

A partir de la entrevista con el director ejecutivo del CAI y utilizando juicio experto, se identificó que no existe evidencia de documentos o prácticas sistémicas que guíen la planificación del alcance, considerando documentación de requisitos, la matriz de trazabilidad de requerimientos, enunciado del alcance, la creación de estructuras detalladas de trabajo, así como de validación del alcance y como controlarlo.

Tabla 25*Resultados análisis de brecha – Gestión del Alcance*

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Planificar la Gestión del Alcance	Plan de la Gestión del Alcance.	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Plan de Gestión de requerimientos	No existe	
Recopilar los requisitos	Documentación de los requisitos	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Matriz de trazabilidad	No existe	
Definir el alcance	Enunciado del alcance	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Crear la EDT	Línea Base del Proyecto	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Validar el alcance	Entregables aceptados	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Información de desempeño	No existe	
Controlar el alcance	Información de desempeño	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión del Alcance entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.8. Gestión del Cronograma

En relación con Gestión del Tiempo se cuenta con una herramienta muy incipiente y que está como parte de los documentos para quienes optan por fondos del programa de Mensajeros de la Paz, esta se denomina Formulario de actividades de proyecto y presupuesto, básicamente es una hoja excel con un formato preestablecido para que al proyecto lo detallen por actividades y el mes en que deben ser ejecutadas las tareas, por lo cual no es una herramienta de uso sistemático ni integrado en los proyectos y queda como herramienta para quienes optan por los fondos, no normaliza prácticas de gestión del tiempo en las OSN.

Tabla 26

Resultados análisis de brecha – Gestión del Cronograma

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Planificar la Gestión del Cronograma	Plan de Gestión del Cronograma.	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Definir las actividades	Lista de actividades	Formulario de actividades del proyecto y presupuesto	El formulario solo propone que se anoten las actividades principales y tareas relacionadas. Además de ese formulario que es específico para el programa de Mensajeros de la Paz no existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Atributos de actividades	No existe	
	Lista de hitos	No existe.	
Secuenciar actividades	Diagrama de red del cronograma	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
			proceso.
Estimar la duración	Estimaciones de la duración	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Base de las estimaciones	No existe	
Desarrollar cronograma	Línea Base del Cronograma	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Cronograma del proyecto	No existe	
	Calendario del proyecto	No existe	
Controlar el cronograma	Información de desempeño	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Pronóstico del cronograma	No existe	

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión del Cronograma entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.9. Gestión del Costo

En palabras del director de Desarrollo Institucional del CAI el señor José Gabriel Criollo, como OMMS no contamos aún con un instrumento que guíe a las OSN en la gestión de costos de los proyectos, si hay algunas prácticas aisladas de cada OSN en cuanto a presupuestar algún recurso, sin embargo no hay técnicas ni herramientas de gestión para apoyar este proceso y garantizar que los proyectos hagan una efectiva estimación de los recursos financieros, en este momento los servicios de consultoría que brinda el CAI están enfocados en determinar planes de gestión financiera de las OSN como un todo, lo que a largo plazo puede contribuir a que las OSN reconozcan la necesidad de que cada proyecto necesita una correcta estimación de los recursos

ya que esto formará parte del plan de gestión financiera para una efectiva administración de recursos de la OSN.

Tabla 27

Resultados análisis de brecha – Gestión del Costo

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Planificar la Gestión del Costo	Plan de gestión del costo	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Estimar los costos	Estimaciones de costos	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso
	Base de estimaciones	No existe	
Determinar el presupuesto	Línea Base de Costos Requisitos de financiamiento	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso
		No existe	
		No existe	
Controlar los costos	Información del desempeño	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso
	Pronóstico de costos	No existe	

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión del Costo entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.10. Gestión de la Calidad

No se identificó documentación formal sobre planes que incluyan estándares, objetivos de calidad, roles de aseguramiento de la calidad, responsabilidades de las partes o herramientas de calidad, de conformidad con el juicio experto existen algunas prácticas en algunas OSN sobre la percepción de la calidad de proyectos como eventos de programa o bien de adultos en el

movimiento, sin embargo a nivel documental no existe una guía para establecerlas o bien compartir mejores prácticas en relación a estos aspectos a nivel de la región.

Tabla 28

Resultados análisis de brecha – Gestión de la Calidad

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Planificar la Gestión de la Calidad	Plan de gestión de la calidad	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Métricas	No existe	
Gestionar la Calidad	Informe de calidad	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Documentos de pruebas y evaluación	No existe	
Controlar la calidad	Mediciones de control de calidad	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Entregables verificados	No existe	
	Información de desempeño	No existe	

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión de la Calidad entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.11. Gestión de los Recursos

En consulta con la directora regional del CAI de Adultos en el Movimiento, se cuenta con el documento que se denomina Modelo de Gestión de Adultos: Caja de Herramientas para la Política de Adultos en el Movimiento Scout, el cual provee un modelo que permite a las OSN realizar planes formales para la identificación de los recursos humanos necesarios, roles y responsabilidades, sin embargo existe el desafío de cómo lograr que este modelo sea replicado

para los proyectos y que su implementación llegue a ser una práctica sistémica para un buen abordaje de los proyectos que llevan a cabo las OSN, los proyectos en general se desarrollan como híbridos de recursos entre personal voluntario, personal pago y contratación de terceros, este modelo además considera el ciclo de vida del adulto dentro de la organización, así que permite determinar las brechas de las competencias necesarias para ser parte de un proyecto y establecer las capacitaciones y experiencias que requiere para la identificación de los equipos a cargo de los proyectos. Se determinó que el CAI tiene herramientas para evaluación de desempeño que no han sido publicadas y que están siendo probadas actualmente.

Tabla 29

Resultados análisis de brecha – Gestión de los Recursos

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Planificar la Gestión de los Recursos	Plan de gestión de los Recursos	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Acta de constitución del equipo	No existe	
Estimar las Actividades	Requisitos de recursos	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Estructura de desglose de recursos	No existe	
	Documentos de pruebas y evaluación	No existe	
Adquirir los recursos	Asignaciones de recursos físicos	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Asignaciones del equipo de proyecto	No existe	
	Calendario de recursos	No existe	

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Desarrollar los equipo	Evaluaciones de desempeño	Evaluación de desempeño	Existe un formato de evaluación de desempeño que actualmente se está utilizando por el equipo de Adultos en el Movimiento, sin embargo no ha sido publicado oficialmente como parte de la instrumentalización del Modelo de Gestión de Adultos.
Dirigir al equipo	Solicitudes de cambio	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Controlar los recursos	Información de desempeño	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión de Recursos entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.12. Gestión de la Comunicación

No existe evidencia de la documentación de planes para la gestión de las comunicaciones en los proyectos, sin embargo como parte de los activos de proceso del CAI, existe la Política de Desarrollo Institucional que reconoce como uno de los ámbitos de gestión las comunicaciones y las relaciones interinstitucionales tanto internas como externas, una Guía rápida de reuniones de alto nivel, una Herramienta de Autoevaluación en Comunicaciones basada en el factor ambiental conocido dentro de la organización como GSAT y que es un estándar sobre las que las OSN realizan su evaluación para identificar brechas.

En relación a lo anterior, aunque se cuenta con activos de proceso no existen técnicas ni herramientas desarrolladas para la gestión de las comunicaciones que se evidencien puedan ser de uso en las OSN.

Tabla 30

Resultados análisis de brecha – Gestión de las Comunicaciones

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Planificar la Gestión de las Comunicaciones	Plan de gestión de las comunicaciones	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Gestionar las comunicaciones	Comunicaciones del proyecto	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Monitorear las comunicaciones	Información de desempeño	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión de las Comunicaciones entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.13. Gestión de los Riesgos

En Gestión de Riesgos se cuenta con el documento Pauta de Política de Gestión de Riesgos que es un documento totalmente en línea con las mejores prácticas que propone el PMBOK®, asimismo dispone para las OSN del documento Rol del Órgano de Gobierno en la Gestión de Riesgos de una OSN y el documento Guía para la implementación de Riesgos en una OSN, una vez revisada y analizada la evidencia, se determina que en esta área de conocimiento

existen elementos suficientes para orientar la gestión de los riesgos en la administración de proyectos para las OSN.

Tabla 31

Resultados análisis de brecha – Gestión de los Riesgos

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Planificar la Gestión de riesgos	Plan de gestión de Riesgos	- Pauta de Política de Gestión del Riesgo	No existe un formato de Plan de gestión. Sin embargo, la pauta de la política indica como realizarlo.
Identificar riesgos	Registro de riesgos	-Formato Básico de Registro de Riesgos.	Existe un formato básico general de registro de riesgos que se utiliza para ser adaptado a cualquier OSN.
		-Pauta de Política de Gestión del Riesgo	Muestra como realizar el proceso y algunas estrategias de identificación de riesgos.
		-Guía de Implementación de Procesos de Gestión de Riesgos en una OSN	Indica el proceso de la OSN en la revisión y adaptación del formato básico para generar el registro.
	Informe de riesgos	No existe	
Realizar el análisis cualitativo de riesgos	Actualizaciones a los documentos del proyecto	Pauta de Política de Gestión del Riesgo	El documento explica como realizar la evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos, su calificación, no utiliza la categorización de los riesgos utilizando la estructura de desglose de riesgos RBS
Realizar el análisis cuantitativo de	Actualizaciones a los documentos del proyecto	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
riesgos			cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Planificar la respuesta al riesgo	Solicitudes de cambio	Apéndice B Plan de Acción de Tratamiento de Riesgo Pauta de Política de Gestión del Riesgo	Es un formato propuesto de plan de acción de tratamiento al riesgo donde se detalla las opciones de tratamiento considerados y el plan de acción del tratamiento propuesto
Implementar la respuesta	Solicitudes de cambio	Apéndice C Plan de Acción de Tratamiento de Riesgo Pauta de Política de Gestión del Riesgo	Es un formato propuesto para establecer el cronograma de tratamiento del riesgo que integra el análisis del riesgo posterior al tratamiento.
Monitorear los riesgos	Información de desempeño	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión de los Riesgos entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.14. Gestión de las Adquisiciones

No se evidencia que existan activos de proceso que orienten a las OSN en la gestión de las adquisiciones ni buenas prácticas documentadas sobre esta área de conocimiento en la región, eso no significa que alguna OSN en particular tenga procesos propios políticas y procedimientos para la gestión de las adquisiciones y documentos formales que orienten esta gestión.

Tabla 32*Resultados análisis de brecha – Gestión de las Adquisiciones*

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Planificar la Gestión de las Adquisiciones	Plan de gestión de las Adquisiciones	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Estrategia de Adquisiciones	No existe	
	Documentos de licitaciones	No existe	
	Enunciado del trabajo relativo a adquisiciones	No existe	
	Criterios de selección de proveedores	No existe	
Efectuar las Adquisiciones	Decisiones de hacer o comprar	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Vendedores seleccionados	No existe	
Controlar las Adquisiciones	Acuerdos	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
	Adquisiciones cerradas	No existe	
	Informes de desempeño	No existe	

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión de las Adquisiciones entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

4.1.15. Gestión de los interesados

No se identifica herramientas ni técnicas para la gestión de los interesados en los proyectos, aunque en la herramienta de evaluación global GSAT se menciona como parte de la evaluación en la dimensión 3.05 que una OSN debe haber identificado y señalado las partes interesadas por lo cual la OMMS lo reconoce como un tema de buenas practicas de nivel global, solo que no existe la instrumentalización que oriente a las OSN para incorporarla y gestionarla.

Tabla 33

Resultados análisis de brecha – Gestión de los Interesados

Proceso	Salida	Documentación	Brecha
Identificar los interesados	Registro de Interesados	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Planificar el involucramiento	Plan de involucramiento	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Gestionar el involucramiento	Solicitudes de cambio	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.
Monitorear el involucramiento	Informes de desempeño	No existe	No existen procesos ni herramientas definidas formalmente o informalmente para cumplir con ninguna de las salidas de este proceso.

Nota: La tabla muestra el análisis de brechas realizado para la Gestión de los Interesados entre los activos de proceso del CAI-OMMS y el PMBOK®. Autoría Propia

De conformidad con la situación actual de la región en materia de gestión de proyectos y los activos de proceso identificados como organización se tiene una gran oportunidad de mejora en las áreas del conocimiento que permitan a las OSN de la región madurar y formalizar una cultura en gestión de proyectos.

Se identificaron pocos documentos de salidas de procesos que en su mayoría corresponden a la Gestión de Riesgos versus las salidas propuestas por el PMBOK®, la mayoría de las áreas del conocimiento presentaron casi una nula instrumentalización para su adecuada gestión.

Propuesta de marco referencial para la gestión de proyectos

Este marco permite dotar al CAI-OMMS de procesos, técnicas y herramientas que pueden ser de aplicación en cualquier proyecto de forma que pueda brindarseles a las OSN miembros un instrumento que permita la aplicación en el desarrollo de los proyectos y una mejora significativa en la cultura de gestión de proyectos de toda la región, tomando en consideración que no es de uso obligatorio, sino que en el contexto de cada proyecto se pueda elegir las que son más convenientes para un adecuado manejo y administración, y así cada organización pueda tropicalizar una metodología pertinente a su gestión.

4.1.16. Características del marco de referencia

A continuación se detallan algunas características del marco de referencia que se propone:

4.1.17. Roles

Es importante que cada OSN articule el proceso de aprobación de los proyectos, que tiene como engranaje la alineación con el Plan Estratégico, y los planes anuales operativos (PAO) de donde se desprenden los proyectos que se deben ejecutar para lograr las metas establecidas, por

tanto cada OSN bajo su estructura funcional debe poder identificar claramente sus procesos de aprobación de los proyectos para asegurar que los recursos son utilizados y garantizar que estos produzcan valor en la organización, además de que el proceso permita una clara comunicación y conocimiento de toda la institución de los proyectos que estarán siendo gestionados y permita una mayor integración de equipos multidisciplinarios.

Los roles identificados se definen a continuación:

- Área Solicitante.
- Director de Proyectos.
- Equipo de proyecto.
- Director Ejecutivo/Jefe Scout.

4.1.18. Tipos de proyectos

Se esgrime que los proyectos se clasifican de acuerdo al tipo de organización se clasificarán en

- Proyectos de Adultos en el Movimiento
- Proyectos de Programa Educativo
- Proyectos de Desarrollo Institucional

Los mismos deberán aportar a las metas establecidas y ser de aprobación por parte de Director Ejecutivo/Jefe Scout quien es el responsable de llevar a cabo todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los planes anuales operativos y por consiguiente del Plan Estratégico de su OSN.

4.1.19. Gestión documental del proyecto

La documentación generada de un proyecto aprobado deberá ser almacenada en un repositorio centralizado de datos que la OSN disponga de conformidad con lo establecido en la dimensión 5.03 del GSAT y que permita mantener la disponibilidad e integridad de los documentos relacionados, mismos que deberán actualizarse según la gestión de cambios, esta labor debería estar a cargo del equipo del proyecto bajo la supervisión del director del proyecto y ser custodiada por el área solicitante.

Todo elemento documental deberá contener una identificación inequívoca para la cual se propone que se utilice un encabezado como el que se muestra a continuación:

Figura 9

Encabezado para gestión documental de los proyectos

Logo de la OSN	Proceso	Código
	Nombre del Documento	Página 1 de XX
	Aprobado	Versión No.

Nota: Autoría propia basado en sistemas de gestión ISO 9001

Para conservar el historial de cambios en los documentos, se propone que todo documento del proyecto incorpore una tabla de cambios que permita ver la secuencia de versionamiento.

Figura 10

Formato para los cambios en documentos de los proyectos

Versión del documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Nota: Autoría propia basado en sistemas de gestión ISO 9001

4.1.20. Fases de gestión

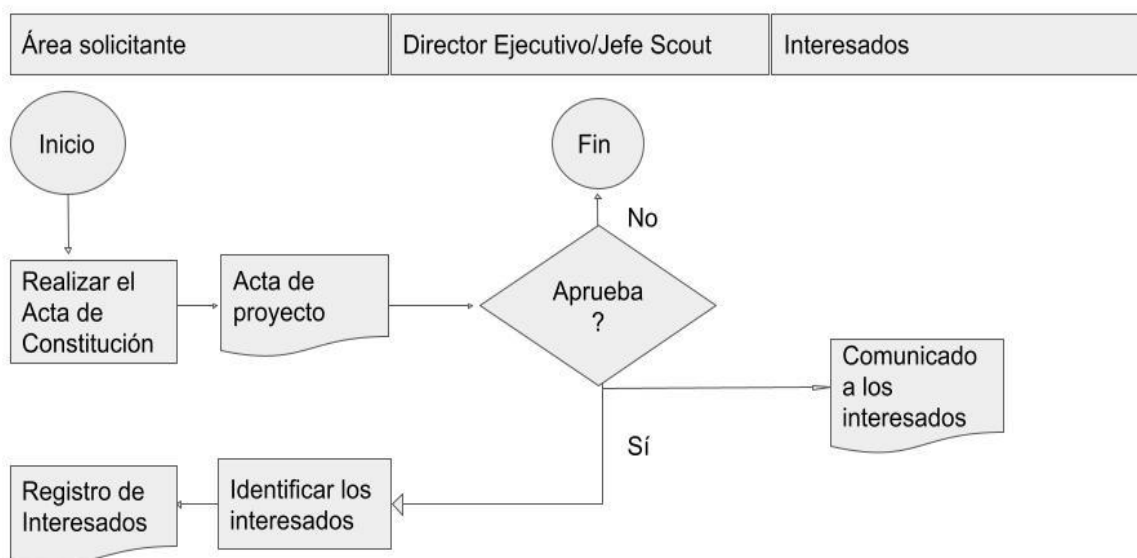
Se propone fases de creación del proyecto, producción del plan, desarrollo e implementación, y cierre, para lo cual se estructura a partir de los procesos y subprocesos propios de una OSN y de las áreas de conocimiento y grupos de procesos definidas en el PMBOK®

4.1.21. Fase de Creación del Proyecto

Consta del primer esfuerzo que se realiza para definir un proyecto y de su aprobación para el comienzo y la formalización institucional de los esfuerzos requeridos. En la siguiente figura se muestra el proceso de creación del proyecto.

Figura 11

Procesos Fase de creación del proyecto.



Nota: Autoría propia basado en PMBOK®2017

Para crear un proyecto se propone que el área solicitante identifique los involucrados por medio del documento **FP-01-02 Registro de interesados** (ver figura 13) y además realice el acta de constitución a partir del documento **FP-01-01 Acta de constitución** (ver figura 12).

Ambos documentos se desarrollan utilizando juicio experto para lo que se requiere de la participación de personas que conocen de un típico proyecto de esa índole dentro de la OSN y por medio de la recopilación de datos históricos u otros que permitan el desarrollo de dichos documentos.

Figura 12*FP-01-01 Acta de Constitución del Proyecto*

Logo de la OSN	Fase de Creación del Proyecto	Código FP-01-01
	Acta de Constitución	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio
Descripción del Proyecto				
<Detalle ampliamente en que consiste el proyecto propuesto>				
Justificación o Propósito del Proyecto				
< Especifique el porqué es considera que el proyecto es necesario y como se alinea con los planes anuales y el Plan estratégico>				
Objetivos General y Específicos				
<p>< Los objetivos deben redactarse SMART, iniciar con un verbo en infinitivo, deben tener el qué y el para qué. – Detalle con alto nivel de detalle el objetivo general y los objetivos específicos de su proyecto mencionando los entregables relacionados a cada uno de ellos ></p>				
Supuestos				
< Detalle los factores que se considera como ciertos para efectos de planeación y que tendrán que confirmarse a medida que avance el proyecto. Tienen relación con tiempo, costo, alcance, calidad>				
Restricciones				
< Detalle los factores que considera limitan al equipo de proyecto en su ejecución. Tienen relación con tiempo, costo, alcance, calidad >				

Riesgos	
<i>< Enumere los principales riesgos identificados ></i>	
Presupuesto Aprobado	<i>< Detalle el presupuesto requerido para desarrollar el proyecto ></i>

Duración estimada		
Hito	Fecha	Entregables

Involucrados
<i>< Detalle todas aquellos involucrados que considera podrían afectarse por el desarrollo del proyecto o que se requiera su participación dentro del mismo. ></i>

Firma del Patrocinador	Firma del Director del Proyecto

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Figura 13*FP-01-02 Registro de Interesados*

Logo de la OSN	Fase de Creación del Proyecto	Código FP-01-01
	Registro de Interesados	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	

Versión	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Nombre	Posición	Rol	Correo electrónico	Interés	Contexto	Enfoque en el problema
<Quien es el interesado>	<Jefe Scout, Contralor, Jefe de Grupo, Dirigente de sección, miembro juvenil>	<Interno _ Externo> <Patrocinador, beneficiado, coordinador>		<Detalle cuál es el interés del interesado en el proyecto>	<Interno _ Externo>	<Que se busca solucionar con el proyecto>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

4.1.22. Fase de Producción del Plan

Provee un plan integral de gestión del proyecto que permite la organización y preparación del proyecto para su ejecución y control, para crear el plan se propone una serie de instrumentación para hacerlo posible.

Los involucrados en el proyecto completarán el formulario **FP-01-03 Listado de Requisitos** (ver figura 14) y la matriz **MP-01-01 Matriz de Trazabilidad de Requisitos** (ver figura 15) que permite la definición del alcance, estos documentos junto con el **FP-01-01 Acta de Constitución del Proyecto** (ver figura 12) le permiten al Director del proyecto y al Área solicitante desarrollar en el documento **FP-01-04 Enunciado del Alcance del Proyecto** (ver figura 16) una descripción más detallada del proyecto y los productos esperados.

Figura 14

FP-01-03 Listado de Requisitos

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código FP-01-03
	Listado de Requisitos	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

ID	Requisito	Interesado	Criterio de Aceptación	Método de Validación
	<Defina claramente el requisito a cumplir>	<Quién lo solicita>	<Que criterio debe existir para que el requisito se dé por cumplido>	<Como se va a validar que el criterio se cumple>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Figura 15*MP-01-01 Matriz de trazabilidad de requerimientos*

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código MP-01-01
	Matriz de Trazabilidad de Requerimientos	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

ID	ID EDT	Descripción de requisito	Necesidad, Oportunidad, Metas y Objetivos del Negocio	Objetivos del Proyecto	Entregable de EDT	Diseño del producto o servicio	Desarrollo del producto o servicio	Casos de Prueba
<#>	<# WBS>	<Detalle del requisito>	<Clasificación del requisito>	<Objetivo del proyecto relacionado>	<Entregable relacionado>	<Requisitos de diseño del producto>	<Requisitos de desarrollo del producto>	<Mecanismos de validación de requisitos>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Figura 16*FP-01-04 Enunciado del Alcance*

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código FP-01-04
	Enunciado del Alcance	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

--	--	--	--	--

Descripción General del Alcance del Proyecto
<i><Detalle ampliamente en que consiste el proyecto propuesto></i>

Listado de Entregables		
Nombre Entregable	Descripción	Criterios de aceptación
	<i><Especifique el entregable></i>	<i><Indique el criterio de aceptación para el entregable></i>

Exclusiones del proyecto
<i><Especifique cuál elemento ha de ser excluido del proyecto></i>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

El Director del proyecto junto con el equipo valoran el enunciado del alcance y desarrollan **FP-01-05 EDT** (ver figura 17) que permite subdividir el trabajo requerido en paquetes de trabajo y entregables de un menor tamaño lo que facilita la comprensión y su administración, el cual es importante validar con el área solicitante ya que solo lo considerado en el EDT será lo que queda dentro del alcance.

Figura 17*FP-01-05 Estructura detallada de Trabajo*

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código FP-01-05
	Estructura Detallada de Trabajo	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

1. Proyecto

1.1. Entregable

1.1.1. Cuenta de Control

1.1.1.1. Paquete de Trabajo

1.1.1.2. Paquete de Trabajo

1.1.1.3. Paquete de Trabajo

1.1.2. Cuenta de Control

1.2. Entregable

1.2.1. Cuenta de Control

1.2.2. Cuenta de Control

1.2.2.1. Paquete de Trabajo

1.2.2.2. Paquete de Trabajo

1.3. Entregable

1.3.1. Cuenta de Control

1.3.2. Cuenta de Control

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

La definición, estimación y gestión de los recursos requeridos en el proyecto se realizará por medio del **PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos** (ver figura 18) donde se asignan las responsabilidades, se determinan los roles y funciones del equipo del proyecto y se determina si se requiere de la contratación de algún servicio o producto.

Figura 18

PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código PP-01-01
	Plan de Gestión de Recursos	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Objetivos del Plan de Recursos				
<Escriba el objetivo del Plan de Gestión de los Recursos, se recomienda que se redacte "verbo en infinitivo + entrega principal, indicando el fin o ¿para qué?>				
Identificación de recursos				
Actividad	Tipo de Recurso (Humano, material)	Unidad requerida	Costo por unidad	Costo total
<Indique la actividad>	<Recurso que requiere>	<Cantidad de recurso>	<Costo del recurso>	<Cantidad * costo>

Estructura Organizacional del Proyecto
<Defina la estructura jerárquica que laborará en el Desarrollo del proyecto >

Estructura Organizacional del Proyecto						

Competencias requeridas por el equipo						
Rol	Competencias	Responsabilidad	Autoridad			
						Roles
Actividades	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Rol 6
<Indique la actividad>	<R>	<A>	<C>	<I>		
Rol	Descripción					
Responsable (R)	Persona que está encargada de realizar el trabajo.					
Aprobador (A)	Persona encargada tanto de designar a la persona responsable del trabajo, así como ser el responsable de que la tarea se realice con éxito.					
Consultado (C)	Persona que puede expresar su opinión acerca de la tarea					
Informado (I)	Personas que deben mantenerse al tanto del progreso de la actividad					

Consideraciones de la gestión de recursos	
Capacitación	<Describir las necesidades de capacitación que se considera tiene el Equipo del proyecto y cómo se sugiere sean atendidas.>
Estrategia de trabajo en equipo	<Describir cuáles van a ser las estrategias para fomentar el trabajo en equipo.>
Calendario de recursos	<Indicar el horario, días de trabajo, jornadas, etc., que se va a utilizar durante el proyecto.>
Criterios de liberación	<Indicar los criterios que se van a utilizar para liberar los recursos asignados al Equipo del Proyecto. >
Evaluación de desempeño	<Esquemas de Evaluación - Reconocimientos - Recompensas - Castigos >
Control de recursos	<Describir cómo se va a asegurar que los recursos físicos asignados y adjudicados al proyecto estén disponibles, y tomar las acciones correctivas según las necesidades que se presenten.>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

De conformidad con lo determinado en el Plan de Gestión de Recursos se desarrolla la **FP-01-06 Solicitud de Adquisiciones** (ver figura 19) que plasma todos los requisitos técnicos, criterios y métricas de desempeño que son de alto valor para la gestión del proyecto, de conformidad con cada OSN y su estructura funcional, se procederá por medio del área que administra la proveeduría a validar con el equipo lo solicitado.

Figura 19*FP-01-06 Solicitud de Adquisiciones*

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código FP-01-06
	Solicitud de Adquisiciones	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Justifique decisión de compra	
< Detalle la justificación y/o el análisis de las necesidades del proyecto que llevan a la adquisición de un bien o servicio >	
Requisitos de Compra	
< Detalle claramente los requisitos técnicos a tomar en consideración para efectuar el proceso de adquisición >	
Presupuesto de Compra	
< Detalle el presupuesto con que se cuenta para efectuar la adquisición >	
Roles en el proceso de Adquisición	Responsabilidades en el proceso de Adquisición
Restricciones	
<Defina cualquier restricción que deba ser considerada durante el proceso de adquisición en términos de: tiempo, costo, alcance, recursos, tecnología >	
Criterios de decisión <Defina todos los criterios a ser considerados durante el proceso de adquisición >	

<i>donde el peso de cada criterio debe sumar un 100% ></i>	
Peso	Criterio

Métricas de desempeño <Defina las métricas de desempeño a utilizar en este proyecto >	
Criterio	Resultado
	<Aceptable, inaceptable, excepcional >

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Para garantizar una buena comunicación entre todos los involucrados en el proyecto, es necesario desarrollar el **PP-01-03 Plan de Comunicación** (ver figura 20) con la **MP-01-02 Matriz de Comunicaciones** (ver figura 21), para que las necesidades de información de las partes interesadas sean consideradas y los canales adecuados queden establecidos.

Figura 20

PP-01-03 Plan de Comunicación

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código PP-01-03
	Plan de Gestión de Comunicación	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Objetivo del Plan de Comunicaciones
--

<Defina el objetivo de este plan>
Alcance del Plan de Comunicaciones
<Defina el alcance de este plan y especifique cualquier exclusión>
Factores críticos de éxito
<Defina cualquier elemento que debe ocurrir o no para conseguir el objetivo del plan>
Uso de técnicas y herramientas tecnológicas
<Describa las técnicas y herramientas empleadas para la administración de las comunicaciones>
Distribución de la información
<Describa como se va a poner a disposición de los interesados la información del proyecto>
Formatos de reportes
<Defina los formatos de reportes según su periodicidad>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Figura 21

MP-01-02 Matriz de Comunicaciones

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código MP-01-02
	Matriz de Comunicaciones	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
<Minuta, informe, solicitud>	<Persona que recibe>	<Semanal, quincenal, mensual>	<Coordinador, equipo de trabajo>	<Objetivo del tipo de comunicación>	<Correo electrónico, plantilla de lecciones, presentación>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

El equipo debe crear el plan de calidad que detalla las políticas de calidad, los procedimientos, los responsables y los recursos necesarios para asegurar la calidad del proyecto para lo cual se desarrolla el documento **PP-01-95 Plan de Calidad** (ver figura 22).

Figura 22

PP-01-05 Plan de Calidad

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código PP-01-05
	Plan de Gestión de la Calidad	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Rol	Responsabilidades
Requerimientos de calidad del proyecto y producto	
ID	Requerimiento
R-##	<Indique el requerimiento de Proyecto: Tiempo, costo, alcance, recursos – o del Producto: funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad, etc. >
R-##	
Política de calidad del Proyecto	
Aspectos generales y directrices de la organización	
<Defina en esta sección cualquier lineamiento que la organización posea en términos de calidad>	
Procesos de gestión de la calidad	
Enfoque de aseguramiento de la calidad	<Especifique el enfoque para realizar los procesos de gestión de calidad, incluya el qué, quien, cómo, donde, porqué y con qué >
Enfoque de control de la calidad	<Especifique el enfoque para realizar los procesos de gestión de calidad, incluya el qué, quien, cómo, donde, porqué y con qué >

Rol	Responsabilidades
Enfoque de mejora de procesos	<i><Especifique el enfoque para realizar los procesos de gestión de calidad, incluya el qué, quien, cómo, donde, porqué y con qué ></i>

Métricas de Calidad					
Factor de calidad	Objetivo	Métrica (s)	Método de validación	Frecuencia de medición	Responsable
<i><Identifique el factor de calidad, por ejemplo: desempeño del proyecto, cumplimiento de hitos></i>	<i><Defina el objetivo o meta del factor, por ejemplo: SPI > 0.95></i>	<i><Por ejemplo: SPI = Índice de desempeño de cronograma></i>	<i><Defina cómo validará la métrica></i>	<i><Por ejemplo: semanalmente, cada lunes></i>	<i><Defina el responsable de verificar o realizar la métrica></i>

Aseguramiento de la Calidad				
Entregable	Requisito	Actividad de Gestión y Control	Frecuencia	Responsable
<i><Indique el entregable al cual se hace referencia></i>	<i><Indique el requisito de calidad al que hace referencia></i>	<i><Indique las actividades a realizar para garantizar la calidad></i>	<i><Por ejemplo: semanalmente, cada lunes></i>	<i><Defina el responsable de verificar o realizar la métrica></i>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Todo proyecto debe además poder estimar los costos, el Director del proyecto es el responsable de que esto pueda realizarse para lo cual debe considerar: materiales, equipos, alquileres, gastos, contrataciones u otros que generen un costo al proyecto, de conformidad con esto es importante que el Director considere el tiempo que el equipo voluntario destina al proyecto para tasar las horas destinadas y considerar el costo en el que la organización hubiera incurrido de tener que contratarlos, para esto desarrolla el documento **FP-01-08 Estimaciones de Costos** (ver figura 23)

Figura 23

FP-01-08 Estimaciones de Costos

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código FP-01-08
	Estimaciones de Costos	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

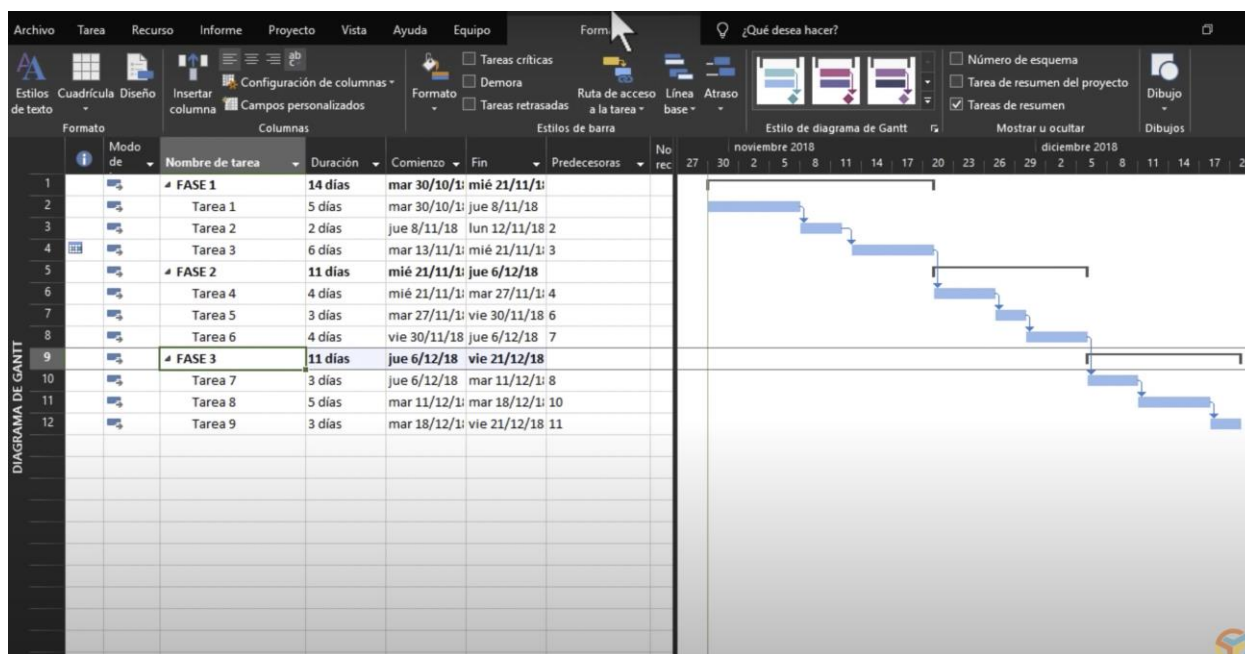
ID EDT	EDT Descripción	Tipo de recurso	# Unidades	Costo por Unidad	Total
< ID según EDT.>	<Entregable o paquete de trabajo al que se le estima el costo.>	. <Recurso que requiere>	<Cantidad de recurso>	<costo del recurso>	<Cantidad * costo>
Total					<Sumatoria subtotales>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

El equipo del proyecto junto con el liderazgo del director del proyecto, desarrollan el **FP-01-07 Cronograma del Proyecto** (ver figura 24), para esto se requiere que el equipo pueda definir las actividades y desagregarlas para lograr cada entregable, secuenciarlas y asignarle el tiempo requerido para su desarrollo, para lo cual se puede utilizar software como Microsoft Project, Open Project, o bien la que permita una integración de cronograma, costos y recursos.

Figura 24

FP-01-07 Cronograma del proyecto



Nota: Ejemplo de formato de cronograma en MS Project. Gallardo, Yoney.(2019). Curso de Project 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=5TQ3g0LzMdQ>

El equipo también deberá identificar los riesgos del proyecto para lo cual desarrolla el documento **MP-01-03 Matriz de Valoración de Riesgos** (ver figura 25), y elabora el **PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos** (ver figura 26).

Figura 25

MP-01-03 Matriz de Gestión de Riesgos

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código MP-01-03
	Matriz de Valoración de Riesgos	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión	Fecha de	Aprobado	Cambios	Justificación
---------	----------	----------	---------	---------------

documento	aprobación	por	realizados	del Cambio

Identificación de Riesgos					Evaluación del Riesgo		
Código	Causa	Descripción del Riesgo	Referencia	WBS	Probabilidad	Impacto	Resultado

Administración del Riesgo						
Estrategia	Acciones Preventivas	Disparador	Responsable	Probabilidad Post- Plan	Impacto post-plan	Rango post - plan

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Figura 26*PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos*

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código PP-01-04
	Plan de Gestión de Riesgos	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Objetivo del Plan de Gestión de Riesgos
< Definir el objetivo del documento de gestión de riesgos, indicando el proyecto y los productos que cubre.>
Alcance
<Definir el alcance de la gestión de riesgos, delimitando el proyecto.>
Estrategia de Riesgos
<p><La estrategia para la gestión de riesgos está descrita en los documentos Pauta de a Política de Gestión de Riesgos, Guía para la implementación de riesgos de una OSN y en el documento, Rol del órgano de gobierno en la gestión de riesgos.</p> <p>La gestión de riesgos se realizará según las siguientes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos. • Análisis de riesgos • Evaluación del riesgo. • Planificación de la respuesta a los riesgos • Seguimiento, monitoreo y Control de los riesgos >

Tipificación de riesgos

<Genere una estructura detallada de riesgos considerando elementos: técnicos, recursos, organizacionales, funcionales, ejecutivos, de administración del proyecto o sociales, cada subnivel representa una definición cada vez más detallada de las fuentes de riesgo>



Roles y responsabilidades de la Gestión de Riesgos

Roles	Responsabilidades

Formatos de reportes

<Defina los formatos de gestión de riesgos>

Definición de Probabilidad e Impacto

Rango	Descripción
Casi seguro	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
Muy probable	Probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
Posible	Podría ocurrir en algún momento.
Poco Probable	Es improbable que ocurra en algún momento.
Raro	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.

Definición de Impacto

Rango	Descripción
Muy Alto	Desviación negativa de línea de costos y tiempo >20%, producto inservible.
Alto	Desviación negativa de línea de costos y tiempo >=10% - <20%, producto inaceptable.
Medio	Desviación negativa de línea de costos y tiempo >=5% - <10%, alcance afectado y calidad con deficiencias.
Bajo	Desviación negativa de línea de costos y tiempo <5%, producto aceptable en alcance y calidad.
Muy Bajo	Desviación negativa insignificante en costo y tiempos con producto muy aceptable en alcance y calidad.

Matriz de Riesgos						
		Probabilidad				
		Raro	Poco Probable	Posible	Muy probable	Casi seguro
Impacto	Muy Bajo	Muy Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy Alto
	Muy Alto	Medio	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto

Nota: Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya (2020)

El equipo además deberá establecer como administrarán los cambios y como gestionar los mismos desde una visión de integración para lo cual desarrolla el **PP-01-05 Plan de Gestión de Cambios** (ver figura 27)

Figura 27

PP-01-05 Plan de Gestión de Cambios

Logo de la OSN	Fase de Producción del Plan	Código PP-01-05
	Plan de Gestión de la Cambios	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX

	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Enfoque de Gestión de Cambios	
< Detalle el enfoque de la gestión de cambios indicando su objetivo >	
Roles y responsabilidades de la gestión de cambios	
Posición	Rol
Definición de Cambios	
Cambios en tiempo	< Defina los criterios que determinan un cambio en el cronograma del proyecto >
Cambios en costos	< Defina los criterios que determinan un cambio en el costo del proyecto >
Cambios en alcance	< Defina los criterios que determinan un cambio en el alcance del proyecto >
Cambios en la calidad	< Defina los criterios que determinan un cambio en la calidad del proyecto >
Cambios en recursos	< Defina los criterios que determinan un cambio en los recursos del proyecto >
Cambios en documentación de proyecto	< Defina los criterios que determinan un cambio en la documentación del proyecto >
Proceso de gestión de cambios	
Proceso de solicitud de cambios	< Defina el paso a paso para realizar la solicitud de cambio >
Proceso de revisión de solicitud de cambios	< Defina el paso a paso para revisar y aprobar o rechazar una solicitud >
Proceso de seguimiento de solicitud de cambios	< Defina el paso a paso para realizar el seguimiento de una solicitud >

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Una vez se tienen los diferentes planes se integran en el documento denominado **PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto** (ver figura 28)

Figura 28*PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto*

Logo de la OSN	Fase Producción del Plan	Código PP-01-06
	Plan de Dirección del Proyecto	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Área/Departamento

<p>Introducción</p> <p><Realice una introducción a alto nivel del proyecto a desarrollar></p>	<p>Justificación del Proyecto</p> <p><Responda en esta sección las siguientes interrogantes, lo indicado en esta sección debe ser concordante con lo indicado previamente en el acta de constitución del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la necesidad o propósito del proyecto a realizar? • ¿Qué efectos o beneficios traería el proyecto a la OSN? • ¿Cuál es la propuesta general del proyecto? >
--	--

Desarrollo del Proyecto

Alcance del Proyecto

<Para detallar del plan de proyecto haga referencia al documento **FP-01-04 Enunciado de Alcance del Proyecto** el cual describe detalladamente los productos entregables del proyecto y cualquier elemento que excluido del alcance de este. >

Estructura de desglose de trabajo (EDT)

<Incluya todos los entregables y actividades relacionadas por medio de la EDT que elaboro con el documento **FP-01-06 EDT.**>

Recursos del Proyecto

<En esta sección señale los recursos necesarios para la ejecución del proyecto los cuales podrán ser identificados por medio del documento **PP-01-04 Plan de Gestión de Recursos.** >

Con respecto a los roles y responsabilidades identificados para el desarrollo del proyecto se identificaron los siguientes: <Copie y pegue la información relacionada a la matriz RACI tal cual se encuentra en el Plan de Gestión de Recursos>

Actividades	Roles					
	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5	Rol 6

Adquisiciones del Proyecto

<Indique en esta sección si realizará alguna adquisición para su proyecto y brinde una breve descripción del bien o servicio a adquirir, caso contrario, únicamente indique que para el proyecto no será necesaria ninguna adquisición >

Línea Base de Tiempo

Cronograma

<El cronograma considera las actividades, secuenciamiento, duración y recursos asignados para un mejor control en el avance del proyecto. <Refierase al documento **FP-01-07 Cronograma del Proyecto.** >

Lista de Hitos

<Tomando en consideración la línea de tiempo del cronograma anterior, llene la siguiente tabla identificando el listado de hitos para el proyecto>

Hito	Fecha de término	Entregable

Costos del Proyecto
<i><Para referencia a los costos relacionados al proyecto hacer referencia al documento FP-01-08 Estimación de Costos.></i>
Calidad del Proyecto
<i><Para mayor referencia a los elementos de calidad del proyecto hacer referencia al documento PP-01-02 Plan de Calidad.></i>
Gestión de la Comunicación
<i><Refierase al documento FP-01-02 Matriz de Comunicaciones y considere la forma en la cual se documentarán y comunicarán todos los documentos del proyecto según lo indicado en el PP-01-03 Plan de Comunicaciones.></i>
Gestión de Riesgos
<i><Para mayor referencia a los elementos de gestión de riesgos por favor considere el documento PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos.></i>
Gestión de Cambios
<i><Describa el proceso de gestión de cambios en esta sección, considerando las instancias de aprobación dependiendo el tipo de proyecto.> Considere el documento FP-01-09 Solicitud de cambios.</i>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

A continuación se muestra en la tabla 34 la integración de las entradas, herramientas, técnicas y salidas que comprenden los procesos de la fase de producción del plan de proyecto.

Tabla 34

Procesos de la fase de producción del plan

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Recopilar Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-01 Acta de Constitución - FP-01-02 Registro de Interesados 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas - Análisis de datos - Juicio experto - Prototipos - Plantilla FP-01-03 Listado de Requisitos - Plantilla MP-01-01 Matriz de Trazabilidad de Requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-05 Listado de Requisitos - MP-01-01 Matriz de Trazabilidad de Requisitos - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
Definir el Alcance	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-01 Acta de Constitución - FP-01-02 Registro de Interesados - FP-01-03 Listado de Requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto - Análisis de Datos - Toma de decisiones - Plantilla FP-01-04 Enunciado del Alcance del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-04 Enunciado del Alcance del Proyecto - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
Crear EDT / WBS	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-03 Listado de Requisitos - FP-01-04 Enunciado del Alcance del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto - Descomposición - Plantilla FP-01-05 EDT 	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-05 EDT - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
Planificar la Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Personal disponible - FP-01-01 Acta de 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Matriz de Roles y 	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Planificar las Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> Constitución - FP-01-04 Enunciado del Alcance del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidades - Reuniones - Plantilla PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-01 Acta de Constitución - Procedimientos de Servicios Administrativos - Políticas de Contratación del Puesto de Bolsa - Presupuesto Anual Operativo - FP-01-05 EDT - FP-01-03 Listado de Requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Análisis de comprar o hacer - Investigación de mercado - Plantilla FP-01-06 Solicitud de Adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> - FB-01-06 Solicitud de Adquisiciones - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
Crear Plan de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-01 Acta de Constitución - FP-01-02 Registro de Interesados - FP-01-03 Listado de Requisitos - FP-01-04 Enunciado del Alcance del Proyecto MP-01-01 Matriz de Trazabilidad de Requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Planificación de pruebas e inspección - Reuniones - Hojas de verificación - Plantilla PP-01-02 Plan de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-02 Plan de Calidad - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
Planificar las Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-01 Acta de Constitución - PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Análisis de requerimientos de información - Plantilla PP-01-03 Plan de 	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-03 Plan de Comunicaciones - MP-01-02 Matriz de Comunicaciones

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Estimar costos del proyecto	- FP-01-02 Registro de Interesados	- Comunicaciones - Plantilla MP-01-02 Matriz de Comunicaciones	- Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
	- PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos	- Juicio experto - Estimación paramétrica - Análisis de datos	- FP-01-08 Estimación de Costos
	- FP-01-07 Cronograma del Proyecto	- Agregación de costos - Plantilla FP-01-08 Estimación de Costos	- Presupuesto
	- FP-01-05 EDT		- Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
Desarrollar el cronograma del proyecto	- FP-01-05 EDT	- Juicio experto	- FPB-01-07 Cronograma del Proyecto
	- PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos	- Descomposición - Reuniones	- Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
	- FP-01-02 Registro de Interesados	- Plantilla FP-01-07 Cronograma del Proyecto	
	- PP-01-02 Plan de Calidad - MP-01-02 Matriz de Comunicaciones		
Administrar el Riesgo	- FP-01-01 Acta de Constitución	- Juicio de expertos - Análisis de Datos	- PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos
	- FP-01-02 Registro de Interesados	- Reuniones - Habilidades interpersonales y de equipo	- MP-01-03 Matriz de Valoración de Riesgos
	- Pauta de la Política de Gestión de Riesgos	- Plantilla PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos	- Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
	-	- Plantilla MP-01-03 Matriz de Valoración de Riesgos	
Crear Plan de Gestión de Cambios	- FP-01-02 Registro de Interesados	- Juicio experto - Reuniones	- PP-01-05 Plan de Gestión de Cambios

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Integrar Plan de Proyecto	- PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos	- Plantilla PP-01-05 Plan de Gestión de Cambios	- Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
	- FP-01-03 Listado de Requisitos	- Recopilación de Información	- PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto
	- FP-01-04 Enunciado del Alcance del Proyecto	- Plantilla PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto	- Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
	- FP-01-05 EDT		
	- PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos		
	- FP-01-06 Solicitud de Adquisiciones		
	- FP-01-07 Cronograma del Proyecto		
	- FP-01-08 Estimación de Costos Presupuesto		
	- PP-01-02 Plan de Calidad		
	- PP-01-03 Plan de Comunicaciones		
- PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos			

Nota: Se muestra los procesos a realizar durante la fase de producción del Plan del proyecto. Autoría propia.

4.1.23. Fase de desarrollo e implementación

Se establecen los elementos que permitirán un desarrollo y control adecuados para el proyecto, por lo que existirán actividades que al ser desarrolladas generarán cambios en lo planificado para lo cual se utilizará el documento **FP-01-09 Solicitud de cambio** (ver figura 29) asimismo es responsabilidad del equipo agregar valor al proceso dejando evidencia de las lecciones aprendidas como lo

estipula la dimensión 10.06 de GSAT de Mejora continua y que permite gestionar el conocimiento para lo cual se desarrolla **MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas** (ver figura 33).

Figura 29

FP-01-09 Solicitud de Cambios

Logo de la OSN	Fase de Desarrollo e Implementación	Código FP-01-09
	Solicitud de Cambio	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Nro. control de cambio	<Consecutivo de cambio>	Solicitante:	<Firma de solicitante>
Urgencia:	<Indique la urgencia del cambio: alto, medio, bajo>		

Categoría de cambios (seleccione todo el que aplique)
<input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Costo <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Recursos <input type="checkbox"/> Documentación <input type="checkbox"/> Otros

Causa (seleccione todo el que aplique)
<input type="checkbox"/> Solicitud de cliente <input type="checkbox"/> Acción preventiva <input type="checkbox"/> Acción correctiva <input type="checkbox"/> Modificación <input type="checkbox"/> Otros

Descripción del cambio
<Indique con alto nivel de detalle los pormenores del cambio solicitado>
Justificación del cambio
<Justifique porque considera que el cambio es necesario y/o beneficioso para el proyecto.>

Implicaciones de no realizar el cambio			
<Si el cambio solicitado no se aprueba en que afectaría el proyecto.>			
Impacto en las líneas base del proyecto			
Tiempo	Costo	Alcance	Calidad
<Indique, si aplica, de que forma el cambio afectará la línea de tiempo de proyecto>	<Indique, si aplica, de que forma el cambio afectará la línea de costo de proyecto>	<Indique, si aplica, de que forma el cambio afectará la línea de alcance de proyecto>	<Indique, si aplica, de que forma el cambio afectará la calidad de proyecto>
Resolución			
<Indique si el cambio es aprobado o rechazado y cualquier comentario adicional>			

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Para determinar el inicio del plan diseñado es necesario verificar en caso de que así sea establecido que las adquisiciones solicitadas cumplen con los criterios establecidos en la **FP-01-06 Solicitud de Adquisiciones** (ver figura 19); por otra parte el director del proyecto debe asegurar que los recursos establecidos en el **PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos** (ver figura 18) le han sido dados, esto marca el inicio del desarrollo y la implementación, para lo cual el Director se guiará en función del plan establecido **PP-01-06 Plan de Dirección del Proyecto** (ver figura 28), para lograr los resultados esperados es necesario que el Director del proyecto desarrolle actividades que mejoren las competencias y habilidades del equipo por lo que deberá valorar que experiencias de formación son necesarias para la comprensión y mejorar la implementación del alcance de proyecto, dirigir el equipo es una labor que demanda del director del proyecto el seguimiento al desempeño, gestionar los conflictos del equipo, brindar realimentación del desempeño con el fin de optimizar la labor, para esto debe guiarse con el Modelo de gestión de adultos en el movimiento y lo que ya planificó para poder hacer estas tareas.

Es necesario también que para asegurar la calidad del producto y/o servicio se realicen las auditoría de calidad que se planificaron en el **PP-01-02 Plan de Calidad** (ver figura 22) durante el desarrollo e implementación la cual permite garantizar el cumplimiento de los criterios de aceptación así como emitir a los interesados respectivos el **IP-01-03 Informe de Calidad** (ver figura 30).

Figura 30

IP-01-03 Informe de Calidad

Logo de la OSN	Fase de Desarrollo e Implementación	Código IP-01-03
	Informe de la Calidad	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

ID	Requerimiento	Fecha programada de revisión	Estatus	Fecha Real de Revisión	Observaciones
Proyecto					
< ID requerimiento>	< Descripción del requerimiento>	. <Fecha>	<Revisada / Pendiente>	<Fecha>	<Comentario>

Producto					

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Otra tarea no menos importante que debe realizar el Director del Proyecto junto con su equipo es asegurar que las comunicaciones fluyen, por lo que es necesario verificar que las mismas se realicen de conformidad con los planes para que los datos requeridos sean entregados a quienes los necesitan por los canales y métodos adecuados para esto deben considerar los documentos **PP-01-03 Plan de Comunicación** (ver figura 19) y la **MP-01-02 Matriz de Comunicaciones** (ver figura 20).

Durante el desarrollo e implementación será necesario monitorear y dar respuesta a los riesgos que se materializan, para esto se utiliza el **PP-01-05 Plan de Gestión de Riesgos** (ver figura 25) previamente desarrollado en la fase de producción del plan para lo que se desarrollo la **MP-01-03 Matriz de Valoración de Riesgos** (ver figura 24), este plan debe estarse verificando para determinar si existen nuevos riesgos que efecten el proyecto.

Por otra parte no debe descuidarse el cumplimiento y satisfacción de las expectativas previstas para los interesados en el proyecto para lo que se utiliza lo previsto en el **PP-01-03 Plan de Comunicación** (ver figura 20) y la **MP-01-02 Matriz de Comunicaciones** (ver figura 21).

Una vez se vayan cumpliendo las tareas es indispensable monitorear todas las actividades a fin de controlar el alcance, el tiempo, el costo, la calidad , los riesgos y los recursos durante todas las fases del proyecto para identificar las desviaciones y restablecer el rumbo para esto se utilizan los informes **IP-01-01 Informe de avance de tarea** (ver figura 31) y **IP-01-02 Informe de**

avance de proyecto (ver figura 32) mismos que se establecen como parte del **PP-01-03 Plan de Comunicación** (ver figura 20) para brindar la información oportuna a las partes interesadas.

Figura 31

IP-01-01 Informe de avance de tarea

Logo de la OSN	Fase Desarrollo e Implementación	Código IP-01-01
	Informe de Avance de Tarea	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Tarea	Inicio	Fin	Resultados	% Avance	Desviaciones
<Descripción de la tarea.>	<Fecha de inicio.>	<Fecha final>	<Avances significativos de la tarea>	<Grado de cumplimiento de las tareas>	<Indique si la tarea se terminará en tiempo y costos>
Ajustes requeridos					
Observaciones					

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Figura 32*IP-01-02 Informe de avance de Proyecto*

Logo de la OSN	Fase Desarrollo e Implementación	Código IP-01-02
	Informe de Avance de Proyecto	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Acuerdos del periodo anterior				
Acuerdo	Estado	Fecha de compromiso	Responsable	Observaciones
<Descripción del acuerdo>	<Pendiente / Cerrado >	<Fecha>	<Responsable del acuerdo >	<Comentarios del acuerdo >

Estatus general del proyecto	
Avance	%
Avance Planificado	
Avance Real	
Desviación	
Situación general del proyecto	
<Detalle las razones que originan el estatus del proyecto e indique cualquier variación en el cronograma y costos>	

Estatus del proyecto a nivel de tarea/entregable					
ID EDT	Estatus	Presupuesto	Costo	Avance	Observaciones
<ID EDT>	<Utilizar colores de semáforo>	<Cantidad asignada >	<Costo real >	<% de avance >	<Comentarios sobre el estatus>

--	--	--	--	--	--

Acciones correctivas de desviaciones					
ID EDT	Medición de desviación	Responsable	Causa	Acción correctiva	Responsable de acción
<ID EDT>	<Incluya la métrica de desviación>	<Responsable de la tarea>	<Describa la causa de la desviación >	<Descripción de la acción correctiva>	<Responsable de ejecutar la acción correctiva>

Logros del periodo	
#	Actividad / Logro / Hito
	<Descripción de la actividad realizada >

Problemas o Incidentes del periodo					
Descripción	Actividad afectada	Causas	Respuesta	Responsable	Fecha de compromiso
<Descripción del problema >	<Actividades que presentan la desviación >	<Causas del incidente>	<Respuesta al incidente>	<Responsable de gestionar respuesta >	<Fecha límite de ejecución >

Solicitudes de cambio aprobadas del periodo					
Nro. Cambio	Descripción	Impacto	Fecha de solicitud	Responsable	Fecha de compromiso
<# >	<Descripción del cambio >	<Impacto en tiempo, costo, calidad, alcance>	<Fecha de ingreso>	<Responsable de gestionar el cambio >	<Fecha límite de ejecución del cambio >

Logros planificados para el próximo periodo	
#	Actividad / Logro / Hito
	<Descripción de la actividad realizada >

Durante todo el ciclo de vida del proyecto, debe mantenerse la actualización del **MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas** (ver figura 33), que le permite a la OSN utilizar el documento para gestionar el conocimiento y madurar los procesos para los proyectos subsiguientes.

Figura 33

MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas

Logo de la OSN	Fase Desarrollo e Implementación	Código PP-01-06
	Registro de Lecciones Aprendidas	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

ID	Código de Proyecto	Área/ Categoría	Fecha	Amenaza / Oportunidad	Descripción	Descripción del Impacto	Acciones correctivas / preventivas implementadas	Lección Aprendidas / Recomendación
<Consecutivo de lección>	<AÑO-IN/PRO-##>	<Categorías de las lecciones aprendidas técnicas, comunicación>	<Fecha de registro>	<Efecto adverso (amenaza) que debe evitarse en el futuro o efecto positivo en el proyecto>	<Detalles de la lección aprendida>	<Efecto que la situación planteada tuvo sobre los objetivos del proyecto>	<Enumerar las acciones correctivas implementadas para reducir o mejorar los efectos de la situación y acciones preventivas para reducir o incrementar la probabilidad que se>	<Indique las acciones a adoptaren el futuro para evitar la amenaza o aprovechar la>

ID	Código de Proyecto	Área/ Categoría	Fecha	Amenaza / Oportunidad	Descripción	Descripción del Impacto	Acciones correctivas / preventivas implementadas	Lección Aprendidas / Recomendación
<i>n></i>		<i>n, de proyecto, tiempo, costo, alcance, participantes ></i>		<i>(oportunidad)></i>			<i>vuelvan a presentar en el futuro.></i>	<i>oportunidad></i>

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Para comprender la interrelación de entradas, técnicas y herramientas , y las salidas que se obtienen para cada proceso de la fase de desarrollo e implementación, se muestra la tabla 35 .

Tabla 35

Procesos de la fase de desarrollo e implementación

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Verificar las adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Ofertas - FP-01-06 Solicitud de adquisiciones - Procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de expertos - Evaluación de ofertas 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedor seleccionado - Acuerdo - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones al MP-01-04

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Adquirir recursos	Administrativos de la OSN - Políticas de Contratación de la OSN		Registro de lecciones aprendidas
	- PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos	- Toma de decisiones - Asignación previa - Habilidades interpersonales y de equipo	- Asignación de recursos físicos - Asignación de equipos del proyecto - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas
Ejecutar tareas	- PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - FP-01-07 Cronograma del Proyecto - FP-01-03 Listado de Requisitos - MP-01-01 Matriz de Trazabilidad de Requisitos - MP-01-03 Matriz de Valoración de Riesgos (registro)	- Juicio experto - Reuniones - Habilidades interpersonales y de equipo - Plantilla IP-01-01 Informe de avance de tarea - Plantilla IP-01-02 Informe de avance de proyecto	- Entregables - IP-01-01 Informe de avance de tarea - IP-01-02 Informe de avance de proyecto - FPB-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualizaciones al PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados
	- PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos - MP-01-02 Matriz de Comunicaciones		
Desarrollar el equipo	- PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto	- Co ubicación - Capacitación	- FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Dirigir el equipo	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos - Modelo de Gestión de Adultos en el Movimiento - Plan de capacitación de la OSN 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos Aprobados - Evaluaciones de desempeño - Actualizaciones PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas
	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos - Evaluaciones de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades interpersonales y de equipo - Gestión de Conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones PP-01-01 Plan de Gestión de Recursos - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas
	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-02 Plan de Calidad - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Auditorías - PP-01-02 Plan de Calidad (métricas y aseguramiento) - Plantilla IP-01-03 Informe de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - IP-01-03 Informe de calidad - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones al PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas
Gestionar las comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - PP-01-03 Plan de Comunicaciones - MP-01-02 Matriz de Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de comunicación - Presentación de informes de proyecto - Reuniones - Habilidades interpersonales y de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicaciones del proyecto - Datos de desempeño del trabajo - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Implementar y monitorear la respuesta a los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - MP-01-03 Matriz de Valoración de Riesgos - PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto - Reuniones - Análisis de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizaciones PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones de PP-01-03 Plan de Comunicaciones - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones PP-01-04 Plan de Gestión de Riesgos
Gestionar la participación de los interesados	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - PP-01-03 Plan de Comunicaciones - MP-01-02 Matriz de Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de Comunicación - Habilidades interpersonales y de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas
Validar el alcance	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - FP-01-03 Listado de Requisitos - MP-01-01 Matriz de Trazabilidad de Requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspección 	<ul style="list-style-type: none"> - Entregables aceptados - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualización de MP-01-01 Matriz de Trazabilidad de Requisitos - Actualizaciones PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas

Subproceso	Entrada	Técnicas y Herramientas	Salidas
Controlar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - PP-01-05 Plan de Gestión de Cambios 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de variación - Revisiones de desempeño - Análisis de datos - Juicio experto - Plantilla IP-01-01 Informe de avance de tarea - Plantilla IP-01-02 Informe de avance de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - FP-01-09 Solicitudes de Cambio - IP-01-01 Informe de avance de tarea - IP-01-02 Informe de avance de proyecto - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas
Controlar cambios	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - PP-01-05 Plan de Gestión de Cambios - FP-01-09 Solicitudes de Cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio experto - Reuniones - FP-01-09 Solicitudes de Cambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados - Actualizaciones PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualizaciones al MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas - Actualizaciones de FP-01-09 Solicitudes de Cambio
Gestionar el conocimiento del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio de experto - Reuniones - MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas - Habilidades interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> - MP-01-04 Registro de lecciones aprendidas - Actualizaciones al PP-01-06 Plan de Dirección de Proyecto - Actualización del Repositorio de Proyectos Aprobados

Nota: Se muestra los procesos a realizar durante la fase de Desarrollo e Implementación del proyecto. Autoría propia.

4.1.24. Fase de fin de proyecto

Esta es la última fase en la que se hace entrega formal de todos los entregables y se cierra el proyecto, en caso de que el proyecto haya realizado adquisiciones, estas deben hacer el cierre contractual que implica finalizar todos los compromisos adquiridos por ejemplo haber realizado todos los pagos correspondientes o bien subsanado todas las posibles reclamaciones. Para dar por concluído el proyecto donde quedan transferidos todos los entregables al Área solicitante debidamente aceptados su utiliza el documento **IP-01-02 Informe Final de Proyecto** (ver figura 34)

Figura 34

MP-01-04 Informe Final de Proyecto

Logo de la OSN	Fase Fin de Proyecto	Código IP-01-02
	Informe Final de Proyecto	Página 1 de XX
	<Nombre de quien aprueba el documento>	Versión No. XX
	Nombre del Proyecto <Nombre del proyecto>	Fecha: dd/mm/aaaa
	Nombre Patrocinador <Nombre del Patrocinador>	Código del proyecto:

Versión documento	Fecha de aprobación	Aprobado por	Cambios realizados	Justificación del Cambio

Motivo de cierre de proyecto

Seleccione con una X

Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos de calidad definidos por el área solicitante.	<input type="checkbox"/>
Entrega parcial de productos o servicios y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del área solicitante.	<input type="checkbox"/>
Cancelación de todos los productos/servicios asociados con el proyecto.	<input type="checkbox"/>

Aceptación

El área solicitante certifica que la totalidad de los productos y/o servicios incluidos en el siguiente cuadro han sido entregados y que de acuerdo con las pruebas a las que fueron sometidas, cumplen con los criterios de aceptación, cumplen con los requerimientos funcionales y de calidad, así como también se ha entregado toda información relacionada y considerada necesaria para su uso.

Cumplimiento de Objetivos	Observaciones y/o Detalle de aceptación del cumplimiento
<Objetivo 1>	
<Objetivo 2>	
<Objetivo 3>	

Entregable	Fecha de entrega	Observaciones
<Indique el entregable o código del entregable según su EDT que da por aceptado>		

Ítems no aceptados

Entregable	Observaciones
<Indique el entregable o código del entregable según su EDT que da por No aceptado>	

Información relevante al cierre de proyecto

Planificación	Ejecución	Desviación
<Cronograma, presupuesto, alcance, calidad >		<Indique en caso de desviación las causas>

Recursos	Consumidos	Devueltos a la OSN

Riesgos materializados	Atendidos	Observaciones
<# de riesgo materializado según el RBS >	<Respuesta al riesgo >	<Observaciones que aporten al proceso de operación>

Cláusulas de los contratos	Observaciones
<# de contrato y Cláusula con criterios de aceptación>	<Observaciones relevantes para la operación >

Anotaciones finales que aportan al proceso de operación

<Realice las observaciones relevantes adicionales que son necesarias y relevantes para la operación del producto o servicio propuesto >

Aprobaciones

Nombre / Cargo	Fecha	Firma

Nota: Autoría propia basado en Normas ISO 9001 y Moya 2020

Implementación de la propuesta

El Movimiento Scout cuenta con una característica particular en relación a que la mayoría de los involucrados en los proyectos son voluntarios, esa característica tienen un peso muy relevante en la caracterización de la estrategia de implementación ya que el lograrlo pasa por un convencimiento de las personas y sus voluntades, de tal forma que la estrategia debe estar en función del convencimiento y aceptación de los interesados y la necesidad de asegurar las mejores prácticas para el desarrollo de una cultura en gestión de proyectos. En el pasado las malas prácticas en gestión de proyectos a llevado a que OSN tengan serias dificultades y en las que se han visto prácticamente en bancarrota, si bien es cierto el movimiento no tiene afán de lucro tampoco tiene un afán de pérdida y requiere de las mejores prácticas para poder asegurar que la organización permanezca en el tiempo. En ese particular se considera que es necesario llevar el proceso en etapas en una visión en cascada.

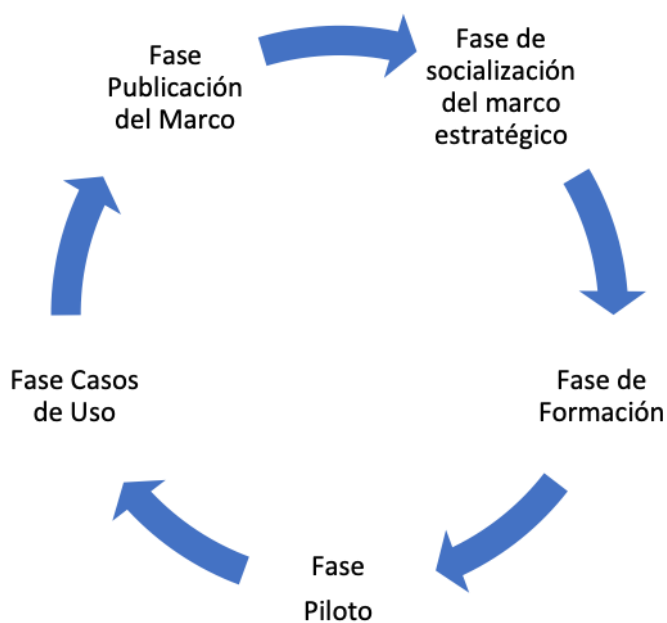
4.1.25. Etapa 1. Adopción del marco en la Oficina CAI-OMMS

Los primeros llamados a adoptar el marco metodológico en los proyectos que se ejecutan a través del CAI-OMMS son las áreas de Desarrollo Institucional, Adultos en el Movimiento y Programa de Jóvenes. En esta primera etapa se consideran un total de 5 fases, la primera de ellas es la socialización con las direcciones y consultores adscritos del CAI-OMMS a fin de que conozcan los resultados y la propuesta planteada, la segunda fase es la de capacitar a los directores y consultores en materia de gestión de proyectos para que puedan tener un lenguaje común y relacionar los instrumentos, técnicas y herramientas con los proyectos que tienen a cargo, la tercera fase es elegir un proyecto por dirección que sirva de plan piloto para adopción y uso de las herramientas de conformidad con los tipos de proyectos que realiza cada área, la cuarta etapa es la elaboración del caso de uso que permite tener un ejemplo de aplicación de

conformidad con el tipo de proyecto elegido, y la última fase agrupa los procesos de diagramación, edición y publicación de los documentos que hacen parte para la publicación de la primera edición del marco de gestión de proyectos para la región validado.

Figura 35

Fases Etapa 1 Adopción del Marco Metodológico CAI-OMMS



Nota: La figura muestra la propuesta de las fases para la adopción del marco metodológico propuesto.

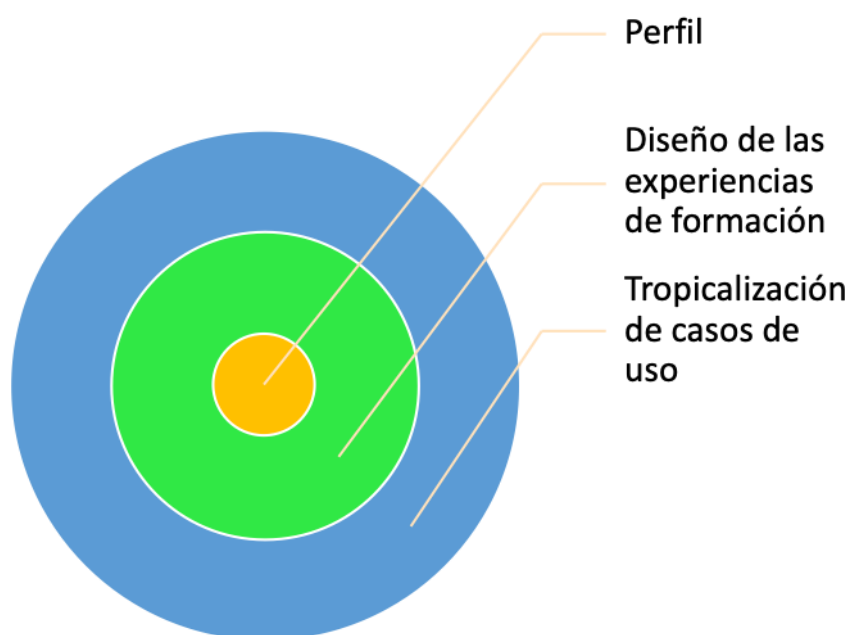
4.1.26. Etapa 2. Socialización del marco de referencia en las OSN

Una vez publicado el marco de referencia es necesario trabajar en la adopción del lenguaje común para los equipos de las OSN por lo cual debe diseñarse las experiencias de formación – acción – reflexión que permitan el desarrollo de competencias, esto por cuanto el diagnóstico de

madurez indica el bajo nivel que tienen las OSN en la región respecto a la gestión de proyectos, para esto es requerido que desde el Modelo de Gestión de Adultos se diseñen primero las competencias necesarias para el desarrollo de las experiencias y que se incorpore en el CAI el servicio de consultoría en gestión de proyectos para las OSN para cada área de servicio y no como un servicio particular a una temática ya que es importante reconocer el expertise de cada consultor de acuerdo al tipo de proyecto, de forma que pueda aportar valor al diseño de los instrumentos de uso que pueden complementar el marco propuesto, esto es fundamental para que cada OSN pueda tener una referencia y tropicalizar los casos de uso con la metodología a partir de sus propios activos de proceso y factores ambientales.

Figura 36

Etapa 2 Modelo de socialización con las OSN



Nota: Autoría propia

4.1.27. Etapa 3. Modelo de servicio

El modelo de servicio que brinda el CAI-OMMS a las OSN está basado en servicios de consultoría. Una vez que se han superado las etapas 1 y 2 es natural que las OSN empiecen a demandar servicios de consultoría en gestión de proyectos para ir superando las brechas con los equipos de trabajo e ir incorporando prácticas organizacionales que afiancen los proyectos que desarrollan. Esto no requiere de modificación de la plataforma de software donde se realizan las solicitudes, es más bien un entendimiento de la necesidad, especialmente porque WOSM pone a disposición de las OSN fondos para el fortalecimiento de sus capacidades como Mensajeros de la Paz o bien el Fondo de Revitalización del Escultismo; ambos requieren de la formulación de proyectos, pero también de que las OSN sean capaces de ejecutar los proyectos por los cuales solicitan fondos.

4.1.28. Etapa 4. Voluntad política en la región

Es importante que las OSN reconozcan los beneficios de una gestión de proyectos que potencie las capacidades organizacionales, así que con miras a la Conferencia Regional 2022 se propone como primer paso de esta etapa la construcción de una resolución de conferencia donde las OSN manifiestan la necesidad de reconocer la gestión de proyectos como parte de las prioridades que deben desarrollarse en apoyo a su gestión.


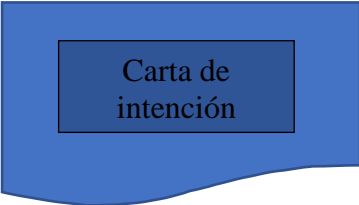

El segundo paso es que las OSN que se postulan en las Conferencias para liderar proyectos de carácter regional firmen antes de la postulación una carta de intención donde se comprometen en adoptar el marco de gestión de proyectos y a utilizar la metodología que el CAI-OMMS les indique para asegurar los procesos y potenciar los resultados del proyecto.

El espacio de Conferencia Regional implica que ante una postulación para proyectos como un evento regional o ser sede de una conferencia el CAI-OMMS evalúa si la OSN cumple con

los requerimientos necesarios para poder dar soporte a dicho proyecto. Si se da el aval, debería suscribirse la carta de intención, para que si la OSN resulta elegida en la Conferencia firme un memorando de entendimiento donde acepta el acompañamiento en la planificación y ejecución del proyecto por parte del CAI bajo la metodología de gestión de proyectos oficial.

Figura 37

Procesos para asegurar la voluntad política en la región

Proceso	Documento
Asegurar la voluntad política de la Región	
Adoptar el compromiso político	
Reafirmar la voluntad de la OSN	

Nota: Autoría propia

4.1.29. Etapa 5. Auditorias de Calidad

Aunque como organización se cuenta ya con un instrumento denominado GSAT, este se centra más en prácticas generales para la adopción de un mínimo de estándar de calidad de una OSN, en la gestión de proyectos se requiere la creación de instrumentos de autoevaluación y que permitan una revisión del nivel de madurez alcanzado por cada OSN a fin de reconocer las brechas respecto a la mejores prácticas e ir subiendo en el escalafón que permite la creación de una cultura de gestión de proyectos que evoluciona, existen ya varias herramientas como la utilizada en este trabajo y que aportan para la construcción de planes de mejora.

5. Conclusiones

A continuación se muestran las conclusiones a las que se llega después de obtener los resultados de la investigación y las propuestas realizadas:

1. El diagnóstico de madurez muestra lo incipiente que está la cultura de gestión de proyectos en las OSN de la Región Interamericana. Los resultados de conocimiento del lenguaje común en gestión de proyectos es muy bajo así que las OSN desconocen el lenguaje técnico.
2. Las áreas de conocimiento con mayor puntaje fueron la de gestión de riesgos y gestión de las comunicaciones, más sin embargo en promedio siguen estando muy por debajo del mínimo aceptable.
3. Para avanzar al resto de niveles de madurez se requiere solventar primero el lenguaje común dentro de las OSN.
4. Las OSN en general reconocen que pueden beneficiarse de la gestión de proyectos, resaltando la necesidad de gestionarlos, los beneficios potenciales de hacerlo, y algunos de los cambios que deben implementar. Sin embargo, los resultados muestran que como desconocen del tema no hay mucho que hayan podido avanzar en relación a tener procesos comunes que apoyen la cultura de gestión de proyectos.
5. En relación con la metodología singular las OSN no comprenden en qué consiste la gestión de proyectos y están en promedio en un nivel en el que se brinda el mínimo servicio a la gestión de proyectos.
6. Sobre la evaluación comparativa no hay evidencia de que las OSN realicen una práctica de comparación o comprendan el valor de hacerlo para determinar las mejores prácticas y detectar brechas para pasar a un nivel de mejora continua.

7. Como organización mundial no se cuenta con los activos de proceso necesarios para el apoyo a la gestión de proyectos de las OSN, el área de conocimiento con mayor instrumentalización, técnicas y herramientas es la de gestión de riesgos, seguida por la gestión de recursos en relación a un modelo de gestión de adultos en el movimiento que da una base para el desarrollo de herramientas aplicables a los proyectos.
8. Brindar un marco de referencia para la gestión de proyectos contribuye en el fortalecimiento de la gestión de proyectos que realiza cada OSN, sin embargo no es la solución inequívoca para que las organizaciones mejoren su desempeño.
9. El marco de referencia metodológico para el desarrollo de los proyectos provee un marco general sin detrimento a la elección de las técnicas y herramientas que pueden ser elegidas para el desarrollo de los proyectos.
10. La implementación del marco de referencia es posible sí y solo sí los involucrados adoptan la postura de la mejora y existe una voluntad política de las OSN para iniciar su adopción.
11. El apoyo y adopción del marco referencial metodológico en gestión de proyectos para la región pasa primero por un apropiamiento de parte de la Oficina de apoyo de Interamerica CAI-OMMS.

6. Recomendaciones

1. Se recomienda al CAI-OMMS prestar especial atención al diagnóstico de madurez para proveer y gestionar convenios marcos que doten de los recursos necesarios y que apoyen el crecimiento de las OSN en materia de gestión de proyectos, actualmente existen becas que se otorgan por medio de la OEA para el estudio en gestión de proyectos u otros organismos que pueden ser de alto grado de interés para las OSN miembros y sus equipos.
2. Se recomienda al CAI- OMMS que aunque las áreas de conocimiento con mayor puntaje fueron la de gestión de riesgos y gestión de las comunicaciones, son incipientes y requieren seguir siendo fortalecidas con sin descuidar el resto de áreas de conocimiento que deben ser desarrolladas para el apoyo de gestión a las OSN.
3. Se recomienda al CAI-OMMS invertir esfuerzos en lograr que el nivel 1 de madurez sea alcanzado en las OSN ya que permitirá avanzar en los subsiguientes niveles de madurez.
4. Se recomienda a las OSN considerar equipos de trabajo que integren especialistas en gestión de proyectos, ya que no solo es reconocer los beneficios potenciales de aplicar las mejores prácticas sino tomar acción en el fortalecimiento de las estructuras de voluntarios con perfiles de personas que comprenden la temática y pueden aportar desde su profesión mejorar el desempeño de los proyectos.
5. Se recomienda a las OSN revisar sus activos de proceso y evolucionar sus prácticas de gestión de proyectos para brindar un mejor servicio y desempeño a la gestión de proyectos que desarrollan para lo cual pueden tomar la propuesta de marco metodológico en gestión de proyectos y tropicalizarla de conformidad con su modelo organizacional.

6. Se recomienda al CAI-OMMS el incentivar la práctica entre las OSN para realizar evaluaciones comparativas de buenas prácticas en gestión de proyectos através de show rooms virtuales o conversatorios o ferias de innovación de OSN que permitan que unos y otros amplien visión en la práctica y gestión de proyectos para la mejora continua.
7. Se recomienda al CAI-OMMS la publicación del marco de referencia en gestión de proyectos, y la instrumentalización, así como ayudas sobre técnicas y herramientas que den soporte a la gestión de las OSN.
8. Se recomienda a las OSN a ser parte activa en la construcción de mejora del marco metodológico que les permita experimentar y proponer desde su vivencia la adopción del mismo.
9. Se recomienda al CAI-OMMS adoptar el marco metodológico propuesto y ser pionero mundial en su implementación, con acompañamiento profesional que asegure que tanto directores como consultores desarrollen competencias de saber ser, saber hacer y saber conocer para potenciar los beneficios que brindan las mejores prácticas y coadyuden a la mejora del desempeño de sus proyectos y de los proyectos de las OSN.
10. Se recomienda a los Presidentes, Directos Ejecutivos y Jefes Scouts Nacionales gestionar la voluntad política en sus organizaciones para adoptar el marco de referencia metodológico en gestión de proyectos y lograr una mejora significativa en el desempeño de los proyectos de sus OSN.

Lista de Referencias

- Aceves Salmon, P. (2018). *Administración de Proyectos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Alvarez Cervantes, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 345-363.
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación: Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis casuales, experimentales t los proyectos factibles*.
<https://es.scribd.com/document/423623585/157556492-Como-se-Elabora-un-Proyecto-de-Investigacion-MIRIAN-BALESTRINI-2000-pdf>
- Centy Villafuerte, D. (2006). *Manual Metodológico para el Investigador Científico*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Eumed.net:
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/816/index.htm>
- Corral, A. M. (17 de julio de 2016). *DOKUTEKANA*. Obtenido de Gestión documental. Arquitectura de la Información. <https://archivisticafacil.com/?s=fuentes+secundarias>
- EAE Business School. (2018). *Metodología de un proyecto: todo lo que debes tener en cuenta*. EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/metodologia-de-un-proyecto-todo-lo-que-debes-tener-en-cuenta/#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20de%20un%20proyecto,en%20los%20resultados%20del%20proyecto.>
- Finol, M., & Camacho , H. (2006). *El proceso de investigación científica*. Maracaibo: Ediluz.
- Fonseca, R. (2011). *Madurez en la Gestión de Proyectos*. *Construir*.
- Gallardo, Yoney. (2019). *Curso de Project 2019*.
<https://www.youtube.com/watch?v=5TQ3g0LzMdQ>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México Df: Mc Graw Hill.

ISOTools Excellence. (2015). *Blog Calidad y Excelencia*. isotools.org:

<https://www.isotools.org/2015/05/28/la-relacion-entre-calidad-y-mejora-continua/#:~:text=La%20mejora%20continua%20es%20un,errores%20o%20%C3%A1reas%20de%20mejora.>

Kerzner, H. (2019). *Using The Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*. Pablo Lledó.

Man, T.-J. (2007). *A framework for the comparison of Maturity Models for Project-based Management*. Utrecht University.

Maranto Rivera, M., & Gonzalez Fernández, M. E. (2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*.

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Maya, E. (2014). *Métodos y Técnicas de investigación: Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamérica. (2020). *Guía de Implementación de Procesos de Gestión de Riesgos de una OSN*. Ciudad del Saber, Panamá.

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamérica. (2019). *Herramienta de Autoevaluación en Comunicaciones*. Ciudad del Saber, Panamá.

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamérica. (2019). *Mecanismo para la identificación registro e intercambio de buenas prácticas*. Ciudad del Saber, Panamá.

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamérica. (2017). *Pauta de Política de Gestión de Riesgos: Movimiento Scout Seguro*. Ciudad del Saber, Panamá.

Oficina Scout Mundial, Centro de Apoyo Interamérica. (2020). *Rol del Órgano de Gobierno en la Gestión de Riesgos de la OSN*. Ciudad del Saber, Panamá.

PABLOT. (2011). *Rankia*. Mundo de la empresa:

<https://www.rankia.com/blog/mundodelaempresa/1110194-marketing-ciclo-vida-productos-importancia-innovar>

Pedro. (2014). [https://prezi.com/gp7ilfjx7b-l/organigrama-scout-](https://prezi.com/gp7ilfjx7b-l/organigrama-scout-mundial/?frame=954ab9651f132744d4709bb10e0cd73fa794fed1)

[mundial/?frame=954ab9651f132744d4709bb10e0cd73fa794fed1](https://prezi.com/gp7ilfjx7b-l/organigrama-scout-mundial/?frame=954ab9651f132744d4709bb10e0cd73fa794fed1)

PMI. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. En *Guía del PMBOK*. Pennsylvania: Project Managment Institute.

Ruiz, R. (2007). *Slideshare*. El Método Científico y sus Etapas:

<https://www.slideshare.net/recursostics/el-mtodo-cientfico-y-sus-etapas-ramn-ruiz-mxico-2007-9039882>

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

WOSM. (s.f.). *Scouts*. scout.org: <https://www.scout.org/es/vision>

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
22 de diciembre del 2020.	Propuesta de Metodología para la Gestión de Proyectos en la Organización Mundial del Movimiento Scout Centro de Apoyo i Interamerica
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Areas de Conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.	Sector: Organización no Gubernamental Actividad: Educación No Formal
Fecha de inicio del proyecto	Fecha estimada de finalización del proyecto
14 de diciembre de 2020	07 de junio de 2021
Objetivos del proyecto (general y específicos) (Consultar documento sobre cómo redactar objetivos).	
<p>Objetivo general</p> <p>Proponer una metodología de gestión de proyectos para la Organización Mundial del Movimiento Scout con el fin de establecer un marco referencial que permita al Centro de Apoyo Interamérica brindar asistencia para que las Organizaciones miembro mejoren la eficiencia y rendimiento en la ejecución de los proyectos.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un diagnóstico del estado de madurez de las organizaciones miembro en materia de proyectos, que permita la identificación de su estado actual para la identificación de posibles mejoras. 2. Realizar un análisis de brechas entre la situación actual de la región y lo estipulado en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) que permita identificar técnicas y herramientas que se estén utilizando y técnicas y herramientas de gestión a implementar. 3. Preparar una propuesta que permita reunir las mejores prácticas aplicables a la administración de proyectos basada en la Guía de Fundamentos para la Gestión de Proyectos (PMI, 2017) con el fin de establecer un marco referencial que sirva de apoyo a las organizaciones miembro 	

4. Definir un plan de implementación del marco de gestión de proyectos propuesto para su adopción en la Región.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La Organización Mundial del Movimiento Scout (OMMS) carece de un marco referencial que reúna las mejores prácticas de gestión y documentación de los grupos de proceso y áreas del conocimiento de la gestión de proyectos, lo que repercute en las organizaciones miembros que deben implementar proyectos para el cumplimiento de sus planes estratégicos, algunas de las organizaciones scouts nacionales (OSN) al no contar con material que les apoye en la planificación e implementación de los proyectos experimentan mucha frustración, desembolsos de dinero sin tener claro todo el alcance de un proyecto, cambios recurrentes en el alcance, requerimientos mal definidos o cambios constantes, incumplimiento de cronogramas, roles indefinidos, duplicación de funciones, sobrecostos y objetivos no cumplidos.

Por lo indicado anteriormente, se propone una metodología de gestión de proyectos que busca facilitarle a las OSN un marco de referencia que les permita efficientizar la gestión de proyectos y mejorar el rendimiento en la ejecución.

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

El producto final de este proyecto es una metodología de gestión de proyectos.

Los entregables son los siguientes:

- Diagnóstico de madurez: permite identificar las capacidades de la organización en el tema de dirección de proyectos
- Análisis de brechas: compara la situación o estado actual y los propuestos en la Guía de Fundamentos de Gestión del PMBOK® (6ta edición).
- Metodología: reúne procesos, técnicas y herramientas de gestión basados en las mejores prácticas propuestas por el PMBOK® 6ta edición.
- Plan de implementación: incluye las estrategias que permiten la adopción de metodología propuesta

Supuestos

- Se cuenta con el recurso humano disponible del Centro de Apoyo Interamerica para la realización del proyecto.
- Se cuenta con la autorización y apoyo del Director Ejecutivo del Centro de Apoyo Interamerica para la implementación de la metodología.
- Se cuenta con el apoyo de los Directores Ejecutivos de las Organizaciones Scouts Nacionales

objeto de la investigación que brindarán la información necesaria para la realización del proyecto.

- Se han establecido los criterios de calidad necesarios para la ejecución del proyecto.
- Se ha definido un plazo de ejecución y controles de seguimientos de avance del proyecto.
- El tiempo determinado por la Universidad es de cinco semanas de seminario de graduación y tres meses de proyecto final de graduación que se asume como suficiente para el alcance definido.

Restricciones

- Se cuenta con un periodo establecido de tres meses y cinco semanas para la finalización de la metodología propuesta.
- Al no existir trabajos preliminares en la Organización Mundial del Movimiento Scout se requiere efectuar un análisis de madurez en la región para diagnosticar en que punto se encuentran las Organizaciones Scouts Nacionales
- El Centro de Apoyo Interamerica no cuenta con personal experto en proyectos, por lo que no existe asesoría sobre el abordaje del tema.
- No se cuenta con presupuesto adicional para la ejecución del proyecto.

Identificación riesgos

- Si no se controlan adecuadamente los plazos del proyecto debido a una planificación insuficiente, se podría generar un retraso en la implementación de la metodología.
- Si hay respuestas tardías de los interesados por una inadecuada gestión para el involucramiento, se podrían presentar problemas en el alcance y el cronograma.
- Si no se cuenta con criterio suficiente para el desarrollo de la metodología por falta de información, se pueden generar atrasos en el cronograma, cambios al alcance y calidad del proyecto.
- Si no se aprueba el proyecto según los tiempos definidos por documentación incompleta se podrían generar retrasos en el cronograma y alcance



Presupuesto

No se dispone de presupuesto asignado para el desarrollo del proyecto, el estudiante es responsable de su desarrollo como parte de su plan de estudios de la Maestría en Dirección de Proyectos, por tal motivo los costos son costos hundidos.

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
SG-Avance 1	14 de diciembre 20	20 de diciembre 20
SG-Avance 2	04 de enero 21	10 de enero 21
SG-Avance 3	11 de enero 21	17 de enero 21
SG-Avance 4	18 de enero 21	24 de enero 21
SG-Avance 5	25 de enero 21	31 de enero 21
Asignación de Tutor	02 de febrero 21	02 de febrero 21
Diagnóstico de madurez	02 de febrero 21	21 de febrero 21
Análisis de brechas	22 de febrero 21	14 de marzo 21
Metodología	15 de marzo 21	04 de abril 21
Plan de proyecto	05 de abril 21	25 de abril 21

Trabajo de los lectores	16 de mayo 21	22 de mayo 21
Ajustes	23 de mayo 21	31 de mayo 21
Evaluación PFG	07 de junio 21	07 de junio 21

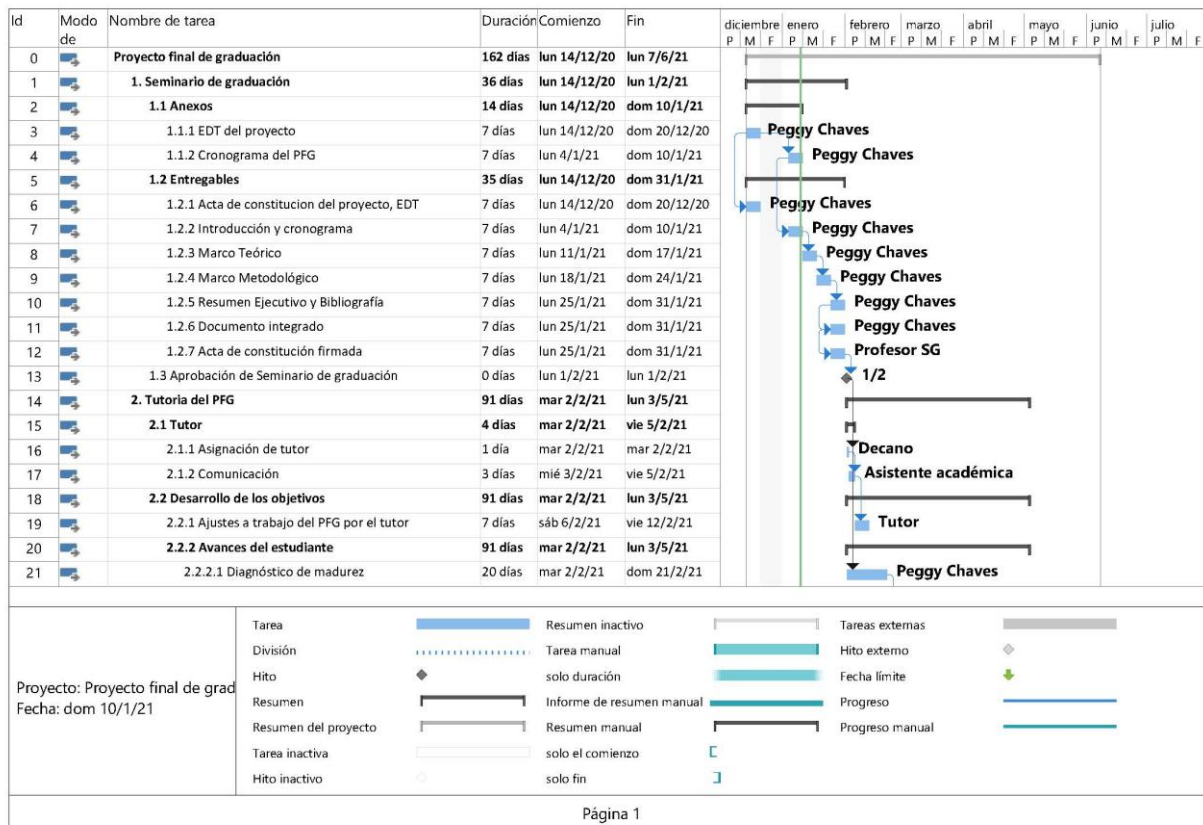
Información histórica relevante	
<p>La Organización Mundial del Movimiento Scout es el movimiento referente a nivel de niñez y juventud y fue fundado por lord Robert Baden-Powell en 1907, es un movimiento juvenil popular de carácter educativo, cuya estructura favorece verdaderamente la participación desde la base misma hacia arriba y cuyo enfoque es comprometer a los jóvenes de todo el mundo.</p> <p>Hoy es una confederación de 162 organizaciones scout nacionales con una red de más de 40 millones de miembros en más de 1 millón de grupos de scout en las comunidades locales, unos 7 millones de adultos voluntarios apoyan actividades locales, dando como resultado un inmenso efecto multiplicador.</p> <p>El Centro de Apoyo Interamericana no ha realizado estudios o análisis del nivel de madurez que tienen las OSN, por lo que hacerlo representa un hito que le permite acceder y también compartir el conocimiento.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos: Director Ejecutivo – WOSM CAI Directores Ejecutivos - OSN</p> <p>Involucrados Indirectos: Dirigentes Institucionales Pool de Consultores Directores de área – WOSM CAI</p>	
<p>Director de proyecto: Peggy Stephanie Chaves Mora</p>	<p>Firma: </p>
<p>Autorización de: Fabio Muñoz Jiménez</p>	<p>Firma: </p>

Anexo 2: EDT del PFG

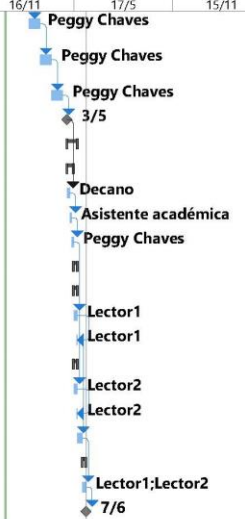
	Estructura detallada de trabajo
	Proyecto Final de Graduación
1	Seminario de Graduación
1.1	Anexos
1.1.1	EDT del proyecto
1.1.2	Cronograma del PFG
1.2	Entregables
1.2.1	Acta de constitución del proyecto, EDT
1.2.2	Introducción y cronograma
1.2.3	Marco Teórico
1.2.4	Marco Metodológico
1.2.5	Resumen Ejecutivo y bibliografía
1.2.6	Documento integrado
1.2.7	Acta de constitución firmada
1.3	Aprobación de Seminario de Graduación
2	Tutoría del PFG
2.1	Tutor
2.1.1	Asignación de tutor
2.1.2	Comunicación
2.2	Desarrollo de los objetivos
2.2.1	Ajustes a Trabajo del PFG por el tutor
	Estructura detallada de trabajo
2.2.2	Avances de Estudiante
2.2.2.1	Diagnóstico de madurez
2.2.2.2	Informe de brechas entre estado actual y PMBOK® 6ta Edición
2.2.2.3	Metodología en Gestión de Proyectos.
2.2.2.4	Aplicación de metodología a un proyecto de la organización
2.2.2.5	Aprobación Final del PFG
3	Lectores
3.1	Solicitud de asignación
3.1.1	Asignación
3.1.2	Comunicado de asignación
3.1.3	Envío de PFG a lectores
3.2	Trabajo de lectores
3.2.1	Lector 1

3.2.1.1	Revisión PFG
3.2.1.2	Informe de Lectura
3.2.2	Lector 2
3.2.2.1	Revisión PFG
3.2.2.2	Informe de Lectura
4	Ajustes según Lectores
4.1	Informe de Revisión y Corrección a Lectores
4.2	PFG corregido enviado a lectores
4.3	Segunda revisión de lectores
5	Defensa
	Estructura detallada de trabajo
5.1	Lectura final de los lectores
5.2	Calificación de tribunal examinador

Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.



Id	Modo de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	21 diciembre 18/11	18/5	1 enero 16/11	17/5	11 enero 15/11
22		2.2.2.2 Informe de brechas estado actual / PMBOK®	21 días	lun 22/2/21	dom 14/3/21					
23		2.2.2.3 Metodología en Gestión de Proyectos	21 días	lun 15/3/21	dom 4/4/21					
24		2.2.2.4 Aplicación metodología a proyecto	21 días	lun 5/4/21	dom 25/4/21					
25		2.2.2.5 Aprobación final del PFG	0 días	lun 3/5/21	lun 3/5/21					
26		3. Lectores	19 días	mar 4/5/21	sáb 22/5/21					
27		3.1 Solicitud de asignación	12 días	mar 4/5/21	sáb 15/5/21					
28		3.1.1 Asignación	5 días	mar 4/5/21	sáb 8/5/21					
29		3.1.2 Comunicación de asignación	3 días	dom 9/5/21	mar 11/5/21					
30		3.1.3 Envío de PFG a lectores	4 días	mié 12/5/21	sáb 15/5/21					
31		3.2 Trabajo de lectores	7 días	dom 16/5/21	sáb 22/5/21					
32		3.2.1 Lector 1	7 días	dom 16/5/21	sáb 22/5/21					
33		3.2.1.1 Revisión PFG	7 días	dom 16/5/21	sáb 22/5/21					
34		3.2.1.2 Informe de lectura	1 día	sáb 22/5/21	sáb 22/5/21					
35		3.2.2 Lector 2	7 días	dom 16/5/21	sáb 22/5/21					
36		3.2.2.1 Revisión PFG	7 días	dom 16/5/21	sáb 22/5/21					
37		3.2.2.2 Informe de lectura	1 día	sáb 22/5/21	sáb 22/5/21					
38		4. Ajustes según Lectores	9 días	dom 23/5/21	lun 31/5/21					
39		5. Defensa	7 días	mar 1/6/21	lun 7/6/21					
40		5.1 Lectura final de los lectores	7 días	mar 1/6/21	lun 7/6/21					
41		5.2 Calificación de tribunal examinador	0 días	lun 7/6/21	lun 7/6/21					



Proyecto: Proyecto final de grad Fecha: dom 10/1/21	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

Anexo 4: Cuestionario Lenguaje Común

Este cuestionario se realiza con el afán de poder realizar un diagnóstico relacionado con el Lenguaje Común en materia de Gestión de Proyectos en las OSN (Organizaciones Scouts Nacionales) de la Región de Interamérica. Las preguntas son de selección única y cabe destacar que no existen respuestas erróneas, elija la que mejor considere usted que refleja la situación actual de su institución. En las opciones puede elegir NS/NR (No sabe/ No Responde)
*Obligatorio

OSN a la que pertenece * _____

1. Una definición completa de la gestión del alcance sería: *Marca solo una opción. *

Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida

- a) Aprobación de la línea de base del alcance
- b) Aprobación del Acta de Constitución del Proyecto
- c) Los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completar el proyecto con éxito
- d) NS/NR

2. ¿Cuál de las siguientes opciones no es un tipo común de cronograma? *Marca solo una opción. *

Diagramas de red de proyectos con información de fecha agregada

- a) Nivelación de recursos disciplinada
- b) Gráficos de barras
- c) Hitos
- d) NS/NR

3. El entorno de las comunicaciones implica tanto factores internos como factores externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: *Marca solo una opción. *

- a) Juegos de poder
- b) Entorno empresarial
- c) Estado técnico de la técnica
- d) Entorno político
- e) NS/NR

4. El medio más eficaz para determinar el costo de un proyecto es establecer precios en: *Marca solo una opción. *

- a) Estructura de desglose de trabajo (WBS)
- b) Gráfico de responsabilidad lineal
- c) Acta de constitución del proyecto
- d) Declaración del alcance
- e) NS/NR

5. ¿Lo más probable es que las organizaciones comunales satisfagan qué nivel en la jerarquía de necesidades de Maslow? *Marca solo una opción. *

- a) Social

- b) Autorrealización
- c) Estima
- d) Fisiológica
- e) NS/NR

6. Un documento que describa la partida de compras con suficiente detalle para permitir a los oferentes potenciales determinar si pueden proporcionarla es: *Marca solo una opción. *

- a) Disposición contractual
- b) Declaración de trabajo (SOW)
- c) Declaración de términos y condiciones
- d) Propuesta
- e) NS/NR

7. Los futuros eventos o resultados que son favorables se denominan: *Marca solo una opción. *

- a) Riesgos
- b) Oportunidades
- c) Sorpresas
- d) Contingencias
- e) NS/NR

8. Un ejemplo de un costo de oportunidad en términos del costo de calidad es: *Marca solo una opción. *

- a) Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas
- b) Evaluaciones de las quejas de los clientes
- c) Revisiones de diseño interno-externo
- d) Estudios de procesos
- e) NS/NR

9. Tal vez el mayor problema al que se enfrenta el director de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura de matriz es: *Marca solo una opción. *

- a) Hacer frente a los empleados que se reportan a varios jefes
- b) Demasiada participación de los patrocinadores
- c) Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos
- d) Aumento de los costos del proyecto
- e) NS/NR

10. Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o previstos, debe: *Marca solo una opción. *

- a) Mantener una revisión del rendimiento
- b) Solicitar un informe de progreso
- c) Realizar un análisis de tendencias
- d) Realizar un análisis de varianza
- e) NS/NR

11. Las comunicaciones tienen muchas dimensiones diferentes. Decidir formar un grupo entre los directores de proyecto de las unidades ejecutoras para analizar las lecciones aprendidas y las

prácticas recomendadas a seguir es un ejemplo de cuál de las siguientes dimensiones: *Marca solo una opción. *

- a) Interna
- b) Externos
- c) Horizontal
- d) Vertical
- e) NS/NR

12.¿Cuál de los siguientes métodos es el más adecuado para identificar a los "pocos vitales" para los proyectos? *Marca solo una opción. *

- a) Análisis de Pareto
- b) Análisis de causa y efecto
- c) Análisis de tendencias
- d) Gráficos de control de procesos
- e) NS/NR

13.Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos por los cuales se modificarán los documentos oficiales del proyecto se define a través de: *Marca solo una opción*

- a) El sistema de información de gestión de proyectos
- b) El sistema de control de cambios
- c) La Junta de Control de Cambios
- d) Informes de rendimiento
- e) NS/NR

14.Un riesgo se observa por tener una causa y: *Marca solo una opción. *

- a) Si se produce, sólo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto
- b) Un desconocido conocido
- c) Si ocurre, tiene una consecuencia
- d) Una restricción
- e) NS/NR

15.En general, las diferencias entre las partes interesadas del proyecto y entre ellas deberían resolverse en favor de: *Marca solo una opción *

- a) Patrocinador del proyecto
- b) Organización escénica
- c) Gerente funcional
- d) Cliente
- e) NS/NR

16.Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, de la siguiente lista una de ellas no pertenece a dicha afirmación, ¿cuál es?: *Marca solo una opción *

Mayor capacidad para que las partes interesadas influyan en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida

- a) Probabilidad de que la finalización exitosa sea más baja al comienzo del proyecto

- b) Menor capacidad de las partes interesadas para influir en el costo final del proyecto a medida que el proyecto continúa
- c) Un bajo nivel de personal al inicio del proyecto
- d) NS/NR

17. La eliminación de los requisitos de recursos de un período a un período se denomina: *Marca solo una opción. *

- a) Asignación de recursos
- b) Partición de recursos
- c) Nivelación de recursos
- d) Cuantificación de recursos
- e) NS/NR

18. La diferencia entre el VA (valor ganado) y el VP (valor planificado) se conoce como: *Marca solo una opción *

- a) La varianza de programación
- b) La desviación de costos
- c) La estimación de la finalización
- d) El costo real del trabajo realizado
- e) NS/NR

19. Los directores de proyectos de las unidades ejecutoras deben utilizar una serie de influencias interpersonales diferentes en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si se considera que el jefe de proyecto está facultado para emitir órdenes, ¿está utilizando cuál de los siguientes tipos de poder? *Marca solo una opción *

- a) Experto
- b) Recompensa
- c) Altavoz
- d) Legítimo
- e) NS/NR

20. El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: *Marca solo una opción *

- a) La elección de los medios de comunicación
- b) Los bucles de retroalimentación y las barreras a las comunicaciones
- c) Las técnicas de presentación y gestión de reuniones
- d) La elección de la tecnología
- e) NS/NR

21. Una agrupación orientada a la entrega de componentes del proyecto para organizar y definir el alcance total del proyecto es: *Marca solo una opción. *

- a) Un plan detallado
- b) Un gráfico de responsabilidad lineal
- c) Una estructura de descomposición del trabajo (WBS)
- d) Un sistema de codificación de contabilidad de costos
- e) NS/NR

22. La gestión moderna de la calidad y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todos menos uno de los siguientes: *Marca solo una opción *

- a) Satisfacción del cliente
- b) Procesos dentro de las fases
- c) Responsabilidad de gestión
- d) Inspección sobre la prevención
- e) NS/NR

23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? *Marca solo una opción *

- a) Su OSN tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios.
- b) Su OSN carece de capacidad.
- c) Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que está intentando adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar su nivel de calidad.
- d) Su OSN tiene una necesidad continua del artículo.
- e) NS/NR

24. Una limitación del gráfico de barras es: *Marca solo una opción *

- a) Dificultad para cambiarlo una vez que está preparado
- b) Dificultad para entender si no tiene conocimientos de gestión de proyectos
- c) Dificultad para añadir nuevos elementos a medida que cambia el proyecto
- d) Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre que implica la realización de actividades
- e) NS/NR

25. La herramienta y la técnica utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son: *Marca solo una opción. *

- a) Evaluación de las tolerancias al riesgo de las partes interesadas
- b) Reuniones de planificación
- c) Habilidades interpersonales y de equipo
- d) Análisis de suposición y restricciones
- e) NS/NR

26. Por lo general, ¿durante qué fase del ciclo de vida del proyecto se incurre en la mayor parte de los gastos del proyecto? *Marca solo una opción. *

- a) Fase conceptual
- b) Fase de desarrollo o diseño
- c) Fase de ejecución
- d) Fase de terminación
- e) NS/NR

27. Pasando del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (WBS) dará como resultado: *Marca solo una opción. *

- a) Menos estimación de la precisión

- b) Mejor control del proyecto
- c) Menores costos de informes de estado
- d) Una mayor probabilidad de que algún elemento clave del proyecto haya sido pasado por alto
- e) NS/NR

28. La gestión de conflictos requiere la resolución de problemas. ¿Cuál de las siguientes a menudo se conoce como una técnica de resolución de problemas y se utiliza ampliamente por los gerentes de proyectos en la resolución de conflictos?: *Marca solo una opción. *

- a) Confrontación
- b) Compromiso
- c) Suavizado
- d) Forzando
- e) NS/NR

29. Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto global se conoce como: *Marca solo una opción. *

- a) Cociente de aversión al riesgo del director del proyecto
- b) El riesgo total del proyecto
- c) El valor esperado del proyecto
- d) Análisis de sensibilidad
- e) NS/NR

30. Los juegos de poder, la información de retención y las agendas ocultas son ejemplos de:

*Marca solo una opción *

- a) Comentarios
- b) Obstáculos de comunicación
- c) Comunicación indirecta
- d) Mensajes mixtos
- e) NS/NR

31. La terminología básica para las redes incluye: *Marca solo una opción. *

- a) Actividades, eventos, personal, niveles de habilidad y holgura
- b) Actividades, documentación, eventos, personal y niveles de habilidades
- c) Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo
- d) Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinio y actividades
- e) NS/NR

32. Los "puntos de control" de la estructura de desglose de trabajo (WBS) utilizados para asignaciones a unidades organizativas o individuos específicos son: *Marca solo una opción. *

- a) Paquetes de trabajo
- b) Subtareas
- c) Tareas
- d) Código de cuentas
- e) NS/NR

33. El establecimiento de una ventana de mercado sobre un proyecto tecnológico o el cumplimiento de la remediación ambiental por mandato del gobierno son ejemplos de: *Marca solo una opción. *

- a) Fechas impuestas
- b) Restricciones climáticas en actividades al aire libre
- c) Principales hitos
- d) Características del producto
- e) NS/NR

34. Un ejemplo de restricción a tener en cuenta durante la planificación de la contratación pública es: *Marca solo una opción. *

- a) Costos indirectos
- b) Obligaciones y sanciones legales
- c) Condiciones del mercado
- d) Recursos de adquisición
- e) NS/NR

35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: *Marca solo una opción. *

- a) Escrito y oral, y escuchar y hablar
- b) Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
- c) Informes e informes, así como notas y conversaciones ad hoc
- d) Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar
- e) NS/NR

36. Supongamos que está gestionando un proyecto que es una iniciativa pública conjunta entre su institución y otras dos instituciones. La política de calidad del proyecto debería entonces ser: *Marca solo una opción. *

- a) Su responsabilidad de preparar
- b) Lo mismo que el de su cliente
- c) Lo mismo que el de su institución
- d) Preparado por el equipo del proyecto
- e) NS/NR

37. Los tres tipos más comunes de estimaciones de costos del proyecto son: *Marca solo una opción. *

- a) Orden de magnitud, parametría y presupuesto
- b) Paramétrico, definitivo y de arriba hacia abajo
- c) Orden de magnitud, definitivo y de fondo hacia arriba
- d) Orden de magnitud, presupuesto y definitiva
- e) NS/NR

38. Los buenos objetivos del proyecto deben ser: *Marca solo una opción *

- a) General en lugar de específico
- b) Establecido sin considerar las limitaciones de recursos
- c) Realista y alcanzable
- d) Medible, intangible y verificable

e) NS/NR

39. El proceso de determinar qué riesgos podrían afectar al proyecto y documentar sus características es: *Marca solo una opción. *

- a) Identificación de riesgos
- b) Planificación de la respuesta al riesgo
- c) Planificación de la gestión de riesgos
- d) Análisis cualitativo de riesgos
- e) NS/NR

40. ¿En qué tipo de contrato es más probable que el contratista controle los costos? *Marca solo una opción. *

- a) Costo reembolsable más beneficio fijo
- b) Precio fijo de la empresa
- c) Tiempo y materiales
- d) Precio fijo con incentivos
- e) NS/NR

41. Un proyecto puede definirse mejor como: *Marca solo una opción. *

- a) Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para lograr objetivos individuales o múltiples
- b) Un esfuerzo coordinado de actividades conexas diseñadas para lograr un objetivo sin un punto final bien establecido
- c) Actividades que deben realizarse en menos de un año y consumir recursos humanos y no humanos
- d) Cualquier proyecto con un plazo definido y objetivos bien definidos que consuma recursos humanos y no humanos con ciertas limitaciones
- e) NS/NR

42. La toma de decisiones sobre la gestión de riesgos se divide en tres grandes categorías: *Marca solo una opción. *

- a) Certidumbre, riesgo e incertidumbre
- b) Probabilidad, riesgo e incertidumbre
- c) Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
- d) Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
- e) NS/NR

43. ¿Se considera que un proceso está fuera de control cuando hay cuántos puntos de datos consecutivos (mínimo) a cada lado de la media en un gráfico de control? *Marca solo una opción. *

- a) 3
- b) 7
- c) 9
- d) 11
- e) NS/NR

44. La estructura de desglose de trabajo (WBS), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la institución están unidos entre sí a través de: *Marca solo una opción. *

- a) El código de cuentas
- b) Los gastos generales
- c) El sistema de presupuestación
- d) El proceso de presupuestación de capital
- e) NS/NR

45. Un programa puede describirse mejor como: *Marca solo una opción. *

- a) Agrupación de actividades relacionadas que dura dos años o más
- b) Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir con los objetivos estratégicos del negocio
- c) Un grupo de proyectos gestionados de forma coordinada para obtener beneficios no disponibles de su gestión individual
- d) Una línea de productos
- e) NS/NR

46.Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizativa: *Marca solo una opción. *

- a) Coercitiva, legítima, referente
- b) Recompensa, coercitiva, experta
- c) Referente, experto, legítimo
- d) Legítima, coercitiva, recompensa
- e) NS/NR

47. La definición más común del éxito del proyecto es: *Marca solo una opción. *

- a) Dentro de un tiempo
- b) Dentro del tiempo y el costo
- c) Dentro de los requisitos de tiempo, costo y rendimiento técnico
- d) Dentro del tiempo, el costo, el rendimiento y la aceptación por parte del cliente/usuario
- e) NS/NR

48. Las actividades con duración de tiempo cero se denominan: *Marca solo una opción. *

- a) Actividades de camino crítico
- b) Actividades de ruta no crítica
- c) Actividades de tiempo con holgura
- d) Ficticias
- e) NS/NR

49. El proceso de planificación de la contratación debe llevarse a cabo durante: *Marca solo una opción. *

- a) Definición de ámbito
- b) Planificación de solicitudes
- c) Iniciación del proyecto
- d) Planificación del alcance
- e) NS/NR

50. Las reservas de efectivo del proyecto se utilizan a menudo para los ajustes en los factores de escalamiento, que pueden estar fuera del control del director del proyecto. Aparte de los posibles costos e impuestos de financiamiento (intereses), los tres factores de escalamiento más comunes implican cambios en: *Marca solo una opción. *

- a) Tasas generales, tasas de mano de obra y costos de materiales
- b) Reelaboración, ajustes del costo de vida y horas extras
- c) Costos de material, gastos de envío y cambios de alcance
- d) Tasas de trabajo, costos de material e informes de costos
- e) NS/NR

51. La trayectoria crítica en una red es la trayectoria que: *Marca solo una opción. *

- a) Tiene el mayor grado de riesgo
- b) Es el camino más largo durante el proyecto y determina su duración
- c) Debe completarse antes que todos los demás caminos
- d) Tiene actividades con holgura mayor que cero
- e) NS/NR

52. La principal diferencia entre la gestión de proyectos y gestión operacional es que el director de proyectos puede no tener ningún control sobre qué función básica de gestión? *Marca solo una opción. *

- a) Toma de decisiones
- b) Dotación de personal al proyecto
- c) Seguimiento/monitoreo
- d) Revisión del rendimiento del proyecto
- e) NS/NR

53. ¿Durante qué fase de un proyecto es que la incertidumbre es mayor? *Marca solo una opción. *

- a) Diseño
- b) Desarrollo/ejecución
- c) Concepto
- d) Cierre
- e) NS/NR

54. La calidad a menudo se confunde con el grado. Esto significa que: *Marca solo una opción. *

- a) La baja calidad siempre es un problema, pero el grado bajo puede no ser un problema
- b) La baja calidad siempre es un problema, junto con un bajo grado.
- c) La calidad se define como una categoría o rango, con entidades que tienen el mismo uso funcional pero características técnicas diferentes.
- d) Grado se define como las características totales de una entidad que tienen en cuenta su capacidad para satisfacer las necesidades declaradas o implícitas.
- e) NS/NR

55. Los directores de proyecto necesitan unas habilidades de comunicación y negociación excepcionalmente buenas, principalmente porque: *Marca solo una opción. *

- a) Pueden estar liderando un equipo sobre el cual no tienen control directo

- b) Esta necesidad es exigida por las actividades de adquisición del proyecto.
- c) Se espera que sean expertos técnicos.
- d) Deben proporcionar sesiones informativas de ejecutivos/clientes/patrocinadores
- e) NS/NR

56. Para una comunicación eficaz, el mensaje debe orientarse a: *Marca solo una opción. *

- a) El iniciador
- b) El receptor
- c) El estilo de gestión
- d) La cultura corporativa
- e) NS/NR

57. Entre los factores comunes que pueden restringir la forma en que se organiza el equipo del proyecto se incluye: *Marca solo una opción. *

- a) La estructura de la organización escénica
- b) Preferencias del equipo
- c) Asignaciones de personal previstas
- d) Matriz de asignación de responsabilidad
- e) NS/NR

58. En un diagrama de precedencia, la flecha entre dos cuadros se denomina: *Marca solo una opción. *

- a) Una actividad
- b) Una restricción
- c) Un evento
- d) La ruta crítica
- e) NS/NR

59. ¿En qué tipo de contrato es menos probable que el contratista controle los costos? *Marca solo una opción. *

- a) Tasa de costo más honorarios con incentivo
- b) Precio fijo de la empresa
- c) Tarifa de precio fijo + premio
- d) Orden de compra
- e) NS/NR

60. El cierre financiero de un proyecto dicta que: *Marca solo una opción. *

- a) Se han gastado todos los fondos del proyecto.
- b) No se han modificado los cargos económicos relacionados al proyecto
- c) No es posible realizar ningún trabajo de seguimiento de este cliente interno/externo
- d) No se pueden hacer más cargos contra el proyecto.
- e) NS/NR

61. Se denomina una visualización gráfica de los costes acumulados y las horas de trabajo tanto para los costes presupuestados como para los reales, trazados en función del tiempo: *Marca solo una opción. *

- a) Una línea de tendencia
- b) Un análisis de tendencias
- c) Una curva S
- d) Un informe de finalización porcentual
- e) NS/NR

62. Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está en control, es importante reconocer que: *Marca solo una opción. *

- a) El proceso no debe ajustarse.
- b) El proceso no debe cambiarse para proporcionar mejoras.
- c) Las fuentes de variación aleatoria se pueden cambiar fácilmente sin la necesidad de reestructurar el proceso.
- d) Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes
- e) NS/NR

63. La principal diferencia entre las redes PERT (Diagrama de Redes) y CPM (Método de Ruta Crítica) es: *Marca solo una opción. *

- a) PERT requiere tres estimaciones de tiempo, mientras que CPM utiliza una estimación de tiempo.
- b) PERT se utiliza sólo para proyectos de construcción, mientras que CPM se utiliza únicamente para Investigación y Desarrollo.
- c) PERT solo aborda el tiempo, mientras que CPM también incluye costos y disponibilidad de recursos
- d) PERT se mide en días mientras que el CPM usa semanas o meses.
- e) NS/NR

64. La información puede ser compartida por los miembros del equipo y otras partes interesadas utilizando una variedad de sistemas de recuperación de información, incluyendo: *Marca solo una opción. *

- a) Reuniones de proyectos
- b) Fax
- c) Correo electrónico
- d) Bases de datos electrónicas
- e) NS/NR

65. Supongamos que la Unidad Ejecutora ha decidido utilizar la mitigación como una técnica de respuesta al riesgo. Esto significa: *Marca solo una opción. *

- a) Estás trasladando las consecuencias de un riesgo a otra parte.
- b) Está reduciendo la probabilidad y/o las consecuencias de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable.
- c) Ahora necesita establecer una asignación de contingencia.
- d) El siguiente paso debe ser preparar un plan de reserva.
- e) NS/NR

66. La forma organizativa tradicional o funcional tiene la desventaja de: *Marca solo una opción*

- a) Canales de comunicación verticales mal establecidos

- b) No hay un único punto focal para clientes/patrocinadores
- c) Control técnico ineficaz
- d) Uso inflexible del personal
- e) NS/NR

67. ¿Cuál de las siguientes medidas no es un elemento básico de los contratos? *Marca solo una opción. *

- a) Consideración
- b) Acuerdo mutuo
- c) Nivel de esfuerzo
- d) Propósito legal
- e) NS/NR

68. Tomar medidas para aumentar la eficacia y la eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a las partes interesadas es el propósito de: *Marca solo una opción. *

- a) Planificación de la calidad
- b) Inspecciones
- c) Auditorías de calidad
- d) Esfuerzos de mejora de la calidad
- e) NS/NR

69. Durante el proceso de planificación de la contratación, es importante evaluar los límites actuales del proyecto. Esto se puede hacer revisando: *Marca solo una opción. *

- a) Resultados del análisis de hacer o comprar
- b) Descripción del producto
- c) Declaración de ámbito
- d) Restricciones y suposiciones
- e) NS/NR

70. En la gestión de las comunicaciones de proyectos, a fin de garantizar que se satisfagan las necesidades de información de las distintas partes interesadas, usted debe: *Marca solo una opción. *

- a) Preparar un análisis de las partes interesadas
- b) Establecer un sistema de distribución de información
- c) Evaluar las habilidades de comunicación.
- d) Evaluar las tecnologías de comunicación disponibles.
- e) NS/NR

71. La asignación de recursos en un intento de encontrar la programación de proyecto más corta coherente con los límites de recursos fijos se denomina: *Marca solo una opción. *

- a) Asignación de recursos
- b) Partición de recursos
- c) Nivelación de recursos
- d) Cuantificación de recursos
- e) NS/NR

72. El proceso de evaluación del impacto y la exposición de los riesgos identificados se conoce como: *Marca solo una opción *
- Planificación de la gestión de riesgos
 - Planificación de la respuesta al riesgo
 - Análisis cualitativo de riesgos
 - Análisis cuantitativo de riesgos
 - NS/NR
73. Una ventaja de la técnica análoga de estimación de costos es: *Marca solo una opción. *
- Proporciona una mayor precisión que la estimación paramétrica
 - No se requiere información histórica
 - El juicio experto nunca es necesario
 - Los costos más bajos están involucrados en su uso que con estimaciones definitivas.
 - NS/NR
74. Las medidas adoptadas para poner un servicio defectuoso o no conforme a los requisitos o especificaciones son los siguientes fines: *Marca solo una opción. *
- Reanudación
 - Gráficos de control
 - Auditorías
 - Ajustes del proceso
 - NS/NR
75. Si desea describir dónde se encuentra ahora el proyecto, debe: *Marca solo una opción *
- Preparar una estimación para completar.
 - Preparar un análisis de valor ganado.
 - Preparar un informe de estado.
 - Preparar un informe de progreso
 - NS/NR
76. Uno de los objetivos del control de riesgos es: *Marca solo una opción. *
- Ver si las suposiciones siguen siendo válidas.
 - Determinar si las acciones de respuesta al riesgo son tan efectivas como se esperaba.
 - Evaluar si se ha producido un desencadenante de riesgos
 - Tomar medidas correctivas.
 - NS/NR
77. En la selección de fuentes, puede utilizarse un sistema de ponderación para todos los fines excepto uno de los siguientes fines: *Marca solo una opción. *
- Ordenar todas las propuestas para establecer una secuencia de negociación
 - Para seleccionar una sola fuente a la que se le pedirá que firme un contrato estándar
 - Establecer requisitos mínimos de rendimiento para uno o más criterios de evaluación
 - Cuantificar datos cualitativos para minimizar el efecto del perjuicio personal en la selección de fuentes
 - NS/NR

78. Las intenciones y orientaciones generales de una institución con respecto a la calidad son el propósito de: *Marca solo una opción. *

- a) El movimiento total de gestión de la calidad
- b) El proceso de garantía de calidad
- c) El proceso de planificación de la calidad
- d) La política de calidad de la organización
- e) NS/NR

79. El plan de gestión de las comunicaciones del proyecto debería: *Marca solo una opción. *

- a) Incluir habilidades de comunicaciones que deberían usarse.
- b) Describir los métodos utilizados para recopilar y almacenar información.
- c) Proporcionar información a las partes interesadas sobre cómo se utilizan los recursos para cumplir los objetivos del proyecto.
- d) Describir las relaciones entre la organización y las partes interesadas.
- e) NS/NR

80. Durante una reunión de revisión de proyectos, descubre que el valor planificado es de \$400,000, los costos reales son \$325,000, y el valor ganado es \$300,000. Por lo tanto, puede concluir que: *Marca solo una opción. *

- a) El proyecto está retrasado y los costos de ejecución excesiva.
- b) El proyecto está por delante de lo previsto, pero los costos son más altos que los presupuestados.
- c) El proyecto está retrasado con costos bajo control
- d) El proyecto está en el tiempo previsto, pero los costos son más altos que los presupuestados.
- e) NS/NR

Anexo 5: Cuestionario Procesos Comunes

El presente cuestionario corresponde a un diagnóstico relacionado con los Procesos Comunes en materia de Administración de Proyectos en su OSN.

Corresponde a un cuestionario de selección única.

Cabe destacar que no existen respuestas erróneas, elija la que mejor considere usted que refleja la situación actual de su institución.

La evaluación será en base en una escala desde -3, -2, -1, 0, +1, +2, +3.

Donde representan "Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ligeramente en desacuerdo, Sin opinión, Ligeramente de acuerdo, De acuerdo y Muy de acuerdo". *Obligatorio

OSN a la que pertenece Tu respuesta

1. Mi OSN reconoce la necesidad de gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de la administración, incluida la alta dirección. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1 (Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

2. Mi OSN cuenta con un sistema para gestionar tanto los costos como el cronograma. El sistema requiere números de gasto y códigos de cuenta de costos. El sistema notifica desviaciones de objetivos planificados. *Marca solo una opción *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1 (Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

3. Mi OSN ha reconocido los beneficios que son posibles con la implementación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección, incluida la alta dirección. *Marca solo una opción *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1 (Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

4. Mi OSN (o departamento) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida utilizando fases del ciclo de vida. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

5. Nuestros personeros apoyan visiblemente la gestión de proyectos a través de presentaciones ejecutivas y correspondencia, y ocasionalmente asistiendo a reuniones/briefings del equipo del proyecto. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

6. Mi OSN está comprometida con la planificación inicial de la calidad. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en la planificación. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

7. Nuestros directores operacionales de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

8. Mi OSN está haciendo todo lo posible para minimizar el alcance de fluencia(es decir, cambios de alcance) en nuestros proyectos. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)

- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

9. Nuestros directores operacionales están comprometidos no sólo con la gestión de proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos para los resultados. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

10. Los directores de mi organización tienen una buena comprensión de los principios de la gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

11. Mi OSN ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para ser utilizados como sistema de seguimiento de proyectos. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

12. Nuestros directores operacionales de nivel inferior y medio han sido capacitados y educados en la gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

13. Nuestros directores entienden el patrocinio del proyecto y sirven como patrocinadores del proyecto en proyectos seleccionados. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1 (Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

14. Nuestros directores han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos en varias partes de nuestro negocio. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1 (Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

15. Mi OSN ha integrado con éxito el control de costos y horarios tanto para la gestión de proyectos como para el estado de los informes. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1 (Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

16. Mi OSN ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros colaboradores. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1 (Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

17. Nuestros directores han reconocido lo que se debe hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)

- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

18. Mi OSN considera y trata la gestión de proyectos como una profesión en lugar de una asignación a tiempo parcial. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

19. Nuestros directores operacionales de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para la capacitación en gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

20. Nuestros directores han demostrado su voluntad de cambiar nuestra forma de hacer trabajos para madurar en la gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

- a. -3 (Muy en desacuerdo)
- b. -2 (En desacuerdo)
- c. -1 (Ligeramente en desacuerdo)
- d. 0 (Sin opinión al respecto)
- e. +1(Ligeramente de acuerdo)
- f. +2 (De acuerdo)
- g. +3 (Muy de Acuerdo)

Anexo 6: Cuestionario Metodología

El presente cuestionario corresponde a un diagnóstico relacionado con la Metodología Única en materia de Administración de Proyectos. Corresponde a un cuestionario de selección única.

Cabe destacar que no existen respuestas erróneas, elija la que mejor considere usted que refleja la situación actual de su OSN. *Obligatorio

OSN a la que pertenezco * Tu respuesta

1. Mi OSN utiliza activamente los siguientes procesos: *Marca solo una opción. *

- a. Gestión de calidad total (TQM) u otras iniciativas de calidad solamente
- b. Ingeniería simultánea (acortar el tiempo de desarrollo entregable) solamente
- c. TQM u otras iniciativas de calidad e ingeniería simultánea solamente
- d. Gestión de riesgos solamente
- e. Gestión de riesgos e ingeniería simultánea solamente
- f. Gestión de riesgos, ingeniería simultánea y TQM u otras iniciativas de calidad
- g. NS/NR

2. ¿En qué porcentaje de los proyectos se utilizan los principios de la gestión total de la calidad? Marca solo una opción. *

- a. 0%
- b. 5–10%
- c. 10–25%
- d. 25–50%
- e. 50–75%
- f. 75–100%
- g. NS/NR

3. ¿En qué porcentaje de los proyectos se utilizan los principios de la gestión de riesgos? *Marca solo una opción. *

- a. 0%
- b. 5–10%
- c. 10–25%
- d. 25–50%
- e. 50–75%
- f. 75–100%
- g. NS/NR

4. ¿En qué porcentaje de los proyectos se intenta comprimir los horarios de productos/entregables realizando el trabajo en paralelo en lugar de en serie? *Marca solo una opción *

- a. 0%
- b. 5–10%
- c. 10–25%
- d. 25–50%
- e. 50–75%
- f. 75–100%
- g. NS/NR

5. El proceso de gestión de riesgos de mi OSN se basa en: *Marca solo una opción. *

- a. No utilizamos la gestión de riesgos.
- b. Sólo riesgos financieros
- c. Sólo riesgos técnicos
- d. Programación de riesgos solamente
- e. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de programación basados en el proyecto
- f. NS/NR

6. La metodología de gestión de riesgos en mi OSN es: *Marca solo una opción. *

- a. Inexistente
- b. Más informal que formal
- c. Basado en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
- d. Sobre la base de una metodología estructurada respaldada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados a completar
- e. NS/NR

7. ¿Cuántas metodologías de gestión de proyectos diferentes existen en su OSN (es decir, considera que una metodología de desarrollo de sistemas para proyectos de tecnología informática es diferente de una metodología de gestión de proyectos de desarrollo de productos y/o servicios por ejemplo los eventos)? *Marca solo una opción. *

- a. No tenemos metodologías.
- b. 1
- c. 2–3
- d. 4–5
- e. Más de 5
- f. NS/NR

8. Con respecto a la evaluación comparativa: *Marca solo una opción. *

- a. Mi OSN nunca ha intentado utilizar la evaluación comparativa.
- b. Mi OSN ha realizado evaluación comparativa e implementado cambios, pero no para la gestión de proyectos.
- c. Mi OSN ha realizado pruebas comparativas de gestión de proyectos, pero no se han realizado cambios
- d. Mi OSN ha realizado pruebas comparativas de gestión de proyectos y se han realizado cambios.
- e. NS/NR

9. La cultura institucional de mi OSN se describe mejor mediante el concepto de:

*Marca solo una opción. *

- a. Informes de un solo jefe
- b. Informes de varios jefes
- c. Equipos dedicados sin empoderamiento
- e. Equipos dedicados con empoderamiento

- f. Equipos no dedicados con empoderamiento
- g. NS/NR

10. Con respecto a la moral y la ética, mi OSN cree que: *Marca solo una opción *

- a. El voluntario siempre tiene razón.
- b. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: el mejor interés de los beneficiarios primero, luego la institución, luego los colaboradores.
- c. Las decisiones deben tomarse en la siguiente secuencia: el mejor interés de la institución primero, los beneficiarios en segundo lugar, y los colaboradores en último lugar.
- d. No tenemos tal política escrita o conjunto de normas.
- e. NS/NR

11. Mi OSN lleva a cabo cursos de formación interna sobre: *Marca solo una opción. *

- a. Moralidad y ética dentro de la OSN
- b. Moralidad y ética en el trato con los beneficiarios
- c. Buenas prácticas de gobernanza
- d. Todo lo anterior
- e. Nada de lo anterior
- f. Al menos dos de los tres primeros
- g. NS/NR

12. Con respecto a la fluencia del alcance o los cambios de alcance, nuestra cultura en gestión de proyectos: *Marca solo una opción. *

- a. Desalienta los cambios después del inicio del proyecto
- b. Permite cambios solo hasta un determinado punto del ciclo de vida del proyecto mediante un proceso formal de control de cambios
- c. Permite cambios en cualquier parte del ciclo de vida del proyecto mediante un proceso formal de control de cambios
- d. Permite cambios pero sin ningún proceso de control formal
- e. NS/NR

13. Nuestra cultura en gestión de proyectos parece basarse en: Marca solo una opción. *

- a. Políticas
- b. Procedimientos (incluidos los formularios a rellenar)
- c. Políticas y procedimientos
- d. Directrices
- e. Políticas, procedimientos y directrices
- f. NS/NR

14. Las culturas son cuantitativas (políticas, procedimientos, formas y directrices), conductuales o comprometidas. La cultura en mi OSN es probablemente conductual.

*Marca solo una opción.

- a. 10–25%
- b. 25–50%
- c. 50–60%
- d. 60–75%

- e. Más del 75%
- f. NS/NR

15. Nuestra estructura organizativa en proyectos es: Marca solo una opción. *

- a. Tradicional (es decir, es predominantemente vertical).
- b. Una matriz sólida (es decir, el director del proyecto proporciona la mayor parte de la dirección técnica).
- c. Una matriz débil (es decir, los administradores operacionales proporcionan la mayor parte de la dirección técnica).
- d. Usamos equipos colocados.
- e. No sé cuál es la estructura: la administración lo cambia a diario.
- f. NS/NR

16. Cuando se asignan líderes de proyectos, nuestros directores de proyectos

obtienen recursos mediante: *Marca solo una opción. *

- a. "Luchando" para las mejores personas disponibles
- b. Negociar con los directores operacionales para las mejores personas disponibles
- c. Negociar por entregas en lugar de personas
- d. Usar la alta dirección para ayudar a obtener a las personas adecuadas
- e. Tomando lo que sea, sin preguntas
- f. NS/NR

17. Nuestros directores operacionales: Marca solo una opción. *

- a. Aceptan la responsabilidad total del trabajo en su línea.
- b. Piden a los directores de proyecto que acepten la responsabilidad total.
- c. Intentan compartir la rendición de cuentas con los directores de proyecto.
- d. Mantienen a los colaboradores asignados responsables.
- e. No sabemos el significado de la palabra responsabilidad; no es parte de nuestro vocabulario.
- f. NS/NR

18. En la cultura de mi OSN, la persona más probable que sea responsable de la integridad técnica final de la entrega final es/son: *Marca solo una opción. *

- a. Los colaboradores asignados
- b. El director del proyecto
- c. El gerente operacional
- d. El patrocinador del proyecto
- e. Todo el equipo
- f. NS/NR

19. En mi institución, la autoridad del director del proyecto proviene de: *Marca solo una opción. *

- a. Dentro de sí mismos, lo que sea que puedan salirse con la suya
- b. El superior inmediato al director del proyecto
- c. Descripciones de trabajos documentadas
- d. Informalmente, a través del patrocinador del proyecto en forma de una carta de proyecto o carta de cita
- e. NS/NR

20. Después del visto bueno del proyecto, nuestros patrocinadores del proyecto

tienden a: *Marca solo una opción. *

- a. Hacerse invisible, incluso cuando sea necesario
- b. Microgerencia
- c. Esperar sesiones informativas de nivel de resumen una vez a la semana
- d. Esperar sesiones informativas de nivel de resumen una vez cada dos semanas
- e. Participe solo cuando se produzca un problema crítico o a petición del director de proyecto o de los directores operacionales
- f. NS/NR

21. ¿Qué porcentaje de sus proyectos tienen patrocinadores que están a nivel de director o superior? *Marca solo una opción. *

- a. 0–10%
- b. 10–25%
- c. 25–50%
- d. 50–75%
- e. Más del 75%
- f. NS/NR

22. Mi OSN ofrece muchos cursos de formación interna diferentes para los colaboradores (cursos que pueden considerarse relacionados con proyectos): *Marca solo una opción. *

- a. Menos de 5
- b. 6–10
- c. 11–20
- d. 21–30
- e. Más de 30
- f. NS/NR

23. Con respecto a la respuesta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más conductuales que cuantitativos? *Marca solo una opción. *

- a. Menos del 10%
- b. 10–25%
- c. 25–50%
- d. 50–75%
- e. Más del 75%
- f. NS/NR

24. Mi OSN cree que: *Marca solo una opción.

- a. La Administración de proyectos es un trabajo a medio tiempo
- b. La gestión de proyectos es una profesión.
- c. La gestión de proyectos es una profesión, y debemos certificarnos como profesionales de gestión de proyectos, pero a nuestro propio costo.
- d. La gestión de proyectos es una profesión, y mi institución paga por nuestra formación para obtener la certificación como profesionales de gestión de proyectos.
- e. No tenemos gestión de proyectos en mi institución.
- f. NS/NR

25. Mi institución cree que la formación en gestión de proyectos debe ser: *Marca solo una opción. *

- a. Realizada a petición de los colaboradores
- b. Realizada para satisfacer una necesidad a corto plazo
- c. Realizada para satisfacer las necesidades a largo y corto plazo
- d. Realizada sólo si existe un retorno de la inversión en dólares de formación
- e. NS/NR

26. Mi OSN cree que el contenido de los cursos de formación está mejor determinado por: *Marca solo una opción. *

- a. El instructor
- b. El departamento de Adultos en el Movimiento
- c. Administración
- d. Colaboradores que recibirán la capacitación
- e. Personalización tras determinar el perfil de entrada de los colaboradores y directores
- f. NS/NR

27. ¿Qué porcentaje de los cursos de formación en gestión de proyectos contiene casos prácticos documentados de otros proyectos dentro de su institución? *Marca solo una opción. *

- a. Ninguno
- b. Menos del 10%
- c. 10-25%
- d. 25-50%
- e. Más del 50%
- f. NS/NR

28. ¿Qué porcentaje de los colaboradores de su OSN han asistido a programas de capacitación o informes ejecutivos diseñados específicamente para mostrar a los colaboradores lo que pueden hacer para ayudar a la gestión de proyectos a madurar?

*Marca solo una opción. *

- a. ¡Ninguno!
- b. Menos del 25%
- c. 25-50%
- d. 50-75%
- e. Más del 75%
- f. NS/NR

29. En mi OSN, los colaboradores son promovidos a dirigir proyectos porque: *Marca solo una opción. *

- a. Son expertos técnicos.
- b. Demuestran las habilidades administrativas de un director profesional.
- c. Saben cómo tomar decisiones acertadas.
- d. Ellos están en la parte superior de la pirámide

- e. Nuestro grupo de rango está por encima de sus límites superiores
- f. NS/NR

30. Un informe debe ser escrito y presentado a la institución beneficiaria.

Descuidando el costo de acumular la información, el costo aproximado por página para un informe típico es: *Marca solo una opción

- a. Ni idea
- b. \$100-200 por página
- c. \$200-500 por página
- d. Más de \$500 por página
- e. Libre; se exige a los colaboradores de mi OSN a preparar los informes en casa en su propio tiempo
- f. NS/NR

31. La cultura dentro de mi institución se describe mejor como: *Marca solo una opción. *

- a. Gestión informal de proyectos basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
- b. Formalidad basada en políticas y procedimientos para todo
- c. Gestión de proyectos que prospera en las relaciones formales de autoridad
- d. Interrupción ejecutiva, que obliga a una sobreabundancia de documentación
- e. Nadie confía en las decisiones de nuestros directores de proyectos
- f. NS/NR

32. ¿Qué porcentaje del tiempo del director del proyecto se dedica a preparar informes? *Marca solo una opción. *

- a. 5-10%
- b. 10-20%
- c. 20-40%
- d. 40-60%
- e. Más del 60%
- f. NS/NR

33. Durante la planificación del proyecto, la mayoría de nuestras actividades se llevan a cabo utilizando: *Marca solo una opción. *

- a. Políticas
- b. Procedimientos
- c. Directrices
- d. Listas
- e. Nada de lo anterior
- f. NS/NR

34. La duración típica de una reunión de revisión del estado del proyecto con una alta dirección es: *Marca solo una opción. *

- a. Menos de 30 minutos
- b. 30-60 minutos
- c. 90 minutos-2 horas

d. Más de 2 horas

35. Nuestros beneficiarios exigen que gestionemos nuestros proyectos: *Marca solo una opción *

- a. Informalmente
- b. Formalmente, pero con el alcance progresivo no permitido
- c. Formalmente, pero con el alcance progresivo permitido.
- d. Es nuestra elección siempre y cuando se cumplan los entregables.
- e. NS/NR

36. Mi institución cree que los colaboradores menos capacitados: *Marca solo una opción. *

- a. Nunca deben asignarse a los equipos
- b. Una vez asignado a un equipo, son responsabilidad del director del proyecto para la supervisión
- c. Una vez asignado a un equipo, siguen siendo la reevaluación de su jefe operacional para la supervisión
- d. Puede ser eficaz si se le asigna al equipo adecuado
- e. Debe promoverse en la gestión
- f. NS/NR

37. Los colaboradores asignados a un equipo de proyecto (ya sea a tiempo completo o a tiempo parcial) tienen una evaluación del desempeño realizada por: *Marca solo una opción *

- a. Su director operacional solamente
- b. El director del proyecto
- c. Tanto el proyecto como los directores operacionales
- d. Tanto el proyecto como los directores operacionales, junto con una revisión por parte del patrocinador
- e. NS/NR

38. Las habilidades que probablemente serán más importantes para los directores de proyecto de mi OSN a medida que avanzamos en el siglo XXI son: *Marca solo una opción. *

- a. Conocimientos técnicos y liderazgo
- b. Gestión de riesgos y conocimiento del negocio
- c. Habilidades de integración y gestión de riesgos
- d. Habilidades de integración y conocimiento del negocio
- e. Habilidades de comunicación y comprensión técnica
- f. NS/NR

39. En mi OSN, las personas asignadas como líderes de proyecto suelen ser: *Marca solo una opción.

- a. Directores de primera línea
- b. Directores de primera o segunda línea
- c. Cualquier nivel de gestión
- d. Por lo general, los colaboradores no directivos

- e. Cualquier persona en la institución
- f. NS/NR

40. Los directores de proyectos de mi OSN han recibido al menos cierto grado de formación en: *Marca solo una opción. *

- a. Estudios de viabilidad
- b. Análisis costo-beneficio
- c. Tanto A como B
- d. Nuestros directores de proyectos son típicamente traídos a bordo después de la aprobación del proyecto.
- e. NS/NR

41. Se alienta a nuestros directores de proyectos a: *Marca solo una opción. *

- a. Asumir riesgos
- b. Asumir riesgos tras la aprobación de la alta dirección
- c. Asumir riesgos tras la aprobación de los patrocinadores del proyecto
- d. Evitar riesgos
- e. NS/NR

42. Considere la siguiente declaración: Nuestros directores de proyectos tienen un interés sincero en lo que sucede con cada miembro del equipo después de que el proyecto está programado para ser completado. *Marca solo una opción. *

- a. Firmemente de acuerdo
- b. Acuerdo
- c. No estoy seguro
- d. En desacuerdo
- e. Fuertemente en desacuerdo
- f. NS/NR

Anexo 7: Cuestionario Evaluación Comparativa

El presente cuestionario corresponde a un diagnóstico relacionado con la Evaluación Comparativa en materia de Administración de Proyectos.

Si su organización no hace evaluaciones comparativas, por favor marque a todas sus respuestas la opción D (0) Sin opinión.

Este cuestionario corresponde a un cuestionario de selección única. Cabe destacar que no existen respuestas erróneas, elija la que mejor considere usted que refleja la situación actual de su institución. La evaluación será en base en una escala desde -3, -2, -1, 0, +1, +2, +3. Donde representan "Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ligeramente en desacuerdo, Sin opinión, Ligeramente de acuerdo, De acuerdo y Muy de acuerdo". *Obligatorio OSN a la que pertenece * _____

1. Nuestros estudios de evaluación comparativa encontraron organizaciones con procesos de control de costos más estrictos de lo que usamos. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

2. Nuestros estudios de evaluación comparativa han encontrado organizaciones con mejor análisis de impacto durante el control del cambio de alcance. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

3. Nuestros estudios de evaluación comparativa han encontrado que las organizaciones están realizando la gestión de riesgos mediante el análisis del nivel detallado de la estructura de descomposición del trabajo (WBS) *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

4. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan la participación de los proveedores en las actividades de gestión de proyectos. *Marca solo una opción *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

5. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan la participación de los beneficiarios en las actividades de gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

A (-3) Muy en desacuerdo

B (-2) En desacuerdo

C (-1) Ligeramente en desacuerdo

D (0) Sin opinión

E (+1) Ligeramente de acuerdo

F (+2) De acuerdo

G (+3) Muy de acuerdo

6. Nuestros estudios de evaluación comparativa investigan cómo obtener una mayor lealtad/uso de nuestra metodología de gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

A (-3) Muy en desacuerdo

B (-2) En desacuerdo

C (-1) Ligeramente en desacuerdo

D (0) Sin opinión

E (+1) Ligeramente de acuerdo

F (+2) De acuerdo

G (+3) Muy de acuerdo

7. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan organizaciones en la misma área de acción que nuestra institución. *Marca solo una opción. *

A (-3) Muy en desacuerdo

B (-2) En desacuerdo

C (-1) Ligeramente en desacuerdo

D (0) Sin opinión

E (+1) Ligeramente de acuerdo

F (+2) De acuerdo

G (+3) Muy de acuerdo

8. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan organizaciones no similares (es decir, organizaciones en diferentes áreas de acción). *Marca solo una opción. *

A (-3) Muy en desacuerdo

B (-2) En desacuerdo

C (-1) Ligeramente en desacuerdo

D (0) Sin opinión

E (+1) Ligeramente de acuerdo

F (+2) De acuerdo

G (+3) Muy de acuerdo

9. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan organizaciones no similares para buscar nuevas ideas y nuevas aplicaciones para la gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

A (-3) Muy en desacuerdo

B (-2) En desacuerdo

C (-1) Ligeramente en desacuerdo

D (0) Sin opinión

E (+1) Ligeramente de acuerdo

F (+2) De acuerdo

G (+3) Muy de acuerdo

10. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan las actividades de ingeniería simultáneas de otras organizaciones para ver cómo realizan la programación y el seguimiento. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

11. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa han encontrado otras organizaciones que están realizando análisis de restricciones de recursos. * *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

12. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras organizaciones gestionan a sus beneficiarios durante el proceso de gestión del cambio de alcance. *Marca solo una opción *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

13. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la forma en que otras organizaciones involucran a sus beneficiarios durante las actividades de gestión de riesgos. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

14. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las mejoras de software de gestión de proyectos a través de actualizaciones internas. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

15. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan la mejora del software de gestión de proyectos a través de nuevas compras. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo

- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

16. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras organizaciones atraen a nuevos usuarios internos a su metodología para la gestión de proyectos.

*Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

17. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo otras organizaciones realizan la gestión técnica de riesgos. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

18. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo otras organizaciones obtienen una mejor eficiencia y eficacia de su metodología de gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

19. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa se centran en cómo obtener un menor costo de calidad. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

20. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras organizaciones realizan la gestión de riesgos durante las actividades simultáneas. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo

- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

21. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras organizaciones utilizan los proyectos de mejora como parte de la gestión del cambio. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

22. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las formas de integrar los efectos existentes en nuestra metodología de gestión de proyectos. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

23. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa analizan las formas en que otras organizaciones han integrado nuevas metodologías y procesos en su metodología singular. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

24. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa examinan la forma en que otras organizaciones manejan o desalientan el desarrollo de metodologías paralelas. *Marca solo una opción. *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión
- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo

25. Nuestros esfuerzos de evaluación comparativa buscan que otras organizaciones utilicen modelos de recursos corporativos. *Marca solo una opción *

- A (-3) Muy en desacuerdo
- B (-2) En desacuerdo
- C (-1) Ligeramente en desacuerdo
- D (0) Sin opinión

- E (+1) Ligeramente de acuerdo
- F (+2) De acuerdo
- G (+3) Muy de acuerdo.