



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática

Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas

Modelo de madurez organizacional en la gestión de proyectos (OPM3) un enfoque a la administración tributaria

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

AUTOR

Carmina Lucila LÓPEZ CHÁVEZ

ASESOR

Augusto Parcemón CORTEZ VÁSQUEZ

Lima, Perú

2007



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

López, C. (2007). *Título*. Tipo de investigación para optar el título/grado de. Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Dedicatoria

*A Dios, por acompañarme a lo largo de esta vida siempre
llenándome de alegría y gozo, a mi familia que me dio
la fuerza y valor en todo momento, a todas las
personas que integran esta casa de estudios; a
los amigos que desde que los conozco han
sabido ofrendarme su cariño, amistad,
temple, confianza y sobre todo su
compañía.*

Muchas Gracias.

RESUMEN

MODELO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS (OPM3) UN ENFOQUE A LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA.

Carmina Lucila López Chávez.

Setiembre- 2007

Asesor : Augusto Cortez Vásquez.

Grado : Ingeniero de Sistemas.

Dentro del interés de llevar a cabo proyectos exitosamente, es decir, cumpliendo con el alcance, plazos, presupuesto y calidad, han surgido los actualmente denominados Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos (Project Management Maturity Model). Estos modelos pretenden evaluar las organizaciones y señalarles un cierto nivel de madurez que refleja sus prácticas y capacidades en la Gestión de Proyectos, con relación a un estándar. En este trabajo de investigación se presenta el modelo, su fundamentación conceptual, el ciclo del modelo, los pasos a seguir. Adicionalmente se realiza un Caso Práctico que ayudará a comprender el Ciclo del OPM3 como propuesta a una Unidad Organizacional del sector Público que sirva como punto de partida si la organización desea aplicar el modelo, esto con el propósito de que la organización tenga conocimiento de todo el modelo de manera tal que esta

pueda realizar un diagnostico de su estado actual, es decir su Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos.

Palabras Claves:

Gestión de Proyectos, Mejores Prácticas, Objetivos Estratégicos, Modelo de Madurez.

ABSTRACT

PROJECT MANAGAMENT MATURITY MODEL (OPM3) A FOCUS IN THE TRIBUTARY ADMINISTRATION.

Carmina Lucila López Chávez.

Setiembre- 2007

Adviser : Augusto Cortez Vásquez.

Grade : Ingeniero de Sistemas.

Given the interest in developing successful projects, that is those that meet scope, due dates, budget and quality, new formulations called Project Management Maturity Models have emerged. These models seek to evaluate organizations and determine the maturity level based on standards that companies have achieved in their project management capabilities. In this investigation work the Model is presented, its conceptual foundation, the cycle of the Model and the way following. Additionally is carried out a Practice Case that helped to understand the Cycle of the OPM3 as suggestion to an Organizational Unit of the Public sector that serves as starting point if the organization wants to apply the pattern, this with the purpose that the organization has knowledge of the whole pattern in a such way that this can carry out an diagnose of its current state, that is to say its Organizational Maturity in the Projects Management.

Key Words:

Project Management, Best Practice, Goal Strategies, Maturity Model.

ÍNDICE

Introducción

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del Problema.

1.1 Fundamentación del Problema.

1.1.1 Descripción de la Realidad.

1.1.2 Antecedentes del Problema.

1.2 Justificación de la Investigación.

1.2.1 Justificación de Carácter Práctico.

1.2.2 Justificación de Carácter Metodológico.

1.2.3 Justificación de Carácter Teórico.

1.3 Finalidad e importancia de la Investigación.

1.3.1 Finalidad.

1.3.2 Importancia.

1.4 Limitaciones de la Investigación.



- 1.4.1 Delimitación Temporal.
- 1.4.2 Delimitación Espacial.
- 1.4.3 Delimitación Conceptual.
- 1.4.4 Delimitación Social.

CAPÍTULO II

2. Formulación del Problema.

2.1 Objetivos.

- 2.1.1 Objetivo General.
- 2.1.2 Objetivos Específicos.

2.2 Definición del Problema.

CAPÍTULO III

3. Marco Teórico Conceptual.

3.1 Antecedentes de la Investigación.

3.2 Fundamentación o Bases Teóricas.

- 3.2.1 Conceptos Básicos.
- 3.2.2 Gerencia Organizacional del Proyecto y OPM3.
- 3.2.3 Madurez Organizacional y OPM3.



- 3.2.4 Estructura del Estándar.
- 3.2.5 Como Trabaja OPM3.
- 3.2.6 Compromiso de la organización para aplicar OPM3.
- 3.2.7 Importancia del OPM3 en la Gestión de Proyectos.
- 3.2.8 Cumpliendo estrategias a través de Proyectos.
- 3.2.9 Conocimiento, Valoración y Mejora.
- 3.2.10 Introducción a los pasos del OPM3.
- 3.2.11 Las Mejores Prácticas.
- 3.2.12 Capacidades, Salidas y los Indicadores de ejecución claves.
- 3.2.13 Categorización de Mejores Prácticas y Capacidades dentro del OPM3.
- 3.2.14 Los Procesos de Gestión de Portafolio, Programa y Proyecto constituyen el proceso de Gestión Organizacional de Proyecto.

3.3 Definición de Términos Básicos.

CAPÍTULO IV

4. Metodología de la investigación.

- 4.1 Estado del Arte: Modelos de Investigación Existentes.
- 4.2 Tendencias y Mega tendencias: prototipos, productos beta.
- 4.3 Parte Central de la Tesina: Metodología.



4.4 Análisis del Ciclo OPM3.

4.4.1 Modelo y Ciclo del OPM3.

4.4.2 Diagrama y Pasos del Ciclo OPM3.

4.4.3 Caso Práctico: Aplicando el OPM3 en la Gerencia de Programación y Gestión de Fiscalización (GPYGF).

CAPÍTULO V

5. Conclusiones.

CAPÍTULO VI

6. Recomendaciones.

Referencias Bibliográficas.

Sitios Web.

Anexos

Anexo 1: Procesos de Gestión de Portafolio.

Anexo 2: Matriz Área de Conocimiento por grupos de procesos de proyecto.



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Estadística de Gestión de Proyecto.

Figura 1.2: Causa de Proyectos no exitosos.

Figura 1.3: Una oportunidad de mejora en la GP.

Figura 2.1: Un Ingrediente para el éxito.

Figura 3.1: Los 5 grupos de procesos de la Gestión de Proyectos.

Figura 3.2: OPM3 es el puente entre las estrategias de la organización y proyectos exitosos.

Figura 3.3: Madurez en la Gestión Organizacional del Proyecto en un incremento continuo de Madurez.

Figura 3.4: Tres Elementos Básicos del Estándar OPM3: Conocimiento, Valoración, Mejora.



Figura 3.5: Proyectos y Programas son partes del Portafolio de Proyectos de una Organización.

Figura 3.6: El Ciclo OPM3.

Figura 3.7: Las Mejores Prácticas son dependientes en Capacidades y sus salidas asociadas.

Figura 3.8: Los Indicadores Claves de Ejecución (KPIs).

Figura 3.9: La Dependencia podría involucrar una serie de Capacidades.

Figura 3.10: La Dependencia entre Mejores Prácticas.

Figura 3.11: Conexión de dependencias entre las Capacidades de las Mejores Prácticas.

Figura 3.12: Los Proyectos y Programas son partes del Portafolio de Proyectos de una organización.

Figura 3.13: Los 5 Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos.

Figura 3.14: Los Procesos de Gestión Organizacional de Proyectos dependen de la Gestión de Proyectos, Gestión de Programas y Gestión de Portafolios.



Figura 3.15: Construcción del Proceso OPM3.

Figura 4.1: Diagrama del Ciclo.

Figura 4.2: Representación Gráfica sobre una Continua Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos.

Figura 4.3: Diagrama de Araña mostrando la madurez de su organización en términos de cada dominio.

Figura 4.4: Diagrama de Araña que muestra la madurez de su organización en términos de cada estado de procesos de mejora.

Figura 4.5: Representación Gráfica de Barras de la Madurez de su Organización por dominio y estados de Procesos de mejora.

Figura 4.6: Proyecto GOP.

Figura 4.7: Libro OPM3.

Figura 4.8: Cuestionario Self-Assessment.

Figura 4.9: Gráfico General de la Madurez de la Organización en la Herramienta Self-Assessment.



Figura 4.10: Gráfico de la Madurez de la Organización en cada dominio de la Gestión de Proyectos en la Herramienta Self-Assessment.

Figura 4.11: Gráfico de la Madurez en cada estado de Mejora de Procesos en la Herramienta Self-Assessment.

Figura 4.12: Gráfico de Barras de la Madurez en cada estado de Mejora de Procesos y en cada dominio en la Herramienta Self-Assessment.

Figura 4.13: Gráfico de Barras de la Madurez en cada estado de Mejora de Procesos y en cada dominio en la Herramienta Self-Assessment.

Figura 4.14: Selección de mejores prácticas por proyecto y estado de estandarizar.

Figura 4.15: Mejores Prácticas por cada dominio y estado de mejora de Procesos.

Figura 4.16: Mayor Nivel de Detalle de la Mejor Práctica.



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación CMMI y OPM3.

Tabla 2: Identificador de Numeración.

Tabla 3: Portafolio de Proyectos de la GPYGF.

Tabla 4: Programa de la GPYGF.

Tabla 5: Cuestionario Self-Assessment.

Tabla 6: Lista de Mejores Prácticas en el Dominio de Proyectos.

Tabla 7: Lista de Mejores Prácticas en el Dominio de Programa.

Tabla 8: Lista de Mejores Prácticas en el Dominio de Portafolio.



INTRODUCCIÓN

Normalmente, si se desea conocer la situación de una organización en tres o cinco años tomando como base su estado actual, deberá en principio mirarse cuales son las estrategias que se ha fijado para lograr desarrollar su visión. Sin embargo, hay quienes afirman que lo que realmente lo que hay que mirar son sus proyectos, pues ellos reflejan en que esta invirtiendo por tanto determinarán hacia que dirección se moverá la organización. Sobre la base de la validez de la afirmación anterior, se puede decir que la ejecución exitosa de proyectos, debe afianzar el desarrollo igualmente exitoso de las estrategias.

Un primer paso en el sentido de llevar a cabo proyectos exitosos se dio al definir cual era el conocimiento necesario para cumplir con ese cometido. El segundo gran paso se ha dado en lo que hoy por hoy se ha dado en llamar modelos de madurez en gestión de proyectos. Estos modelos tienen como objetivos permitirle a una organización reconocer cuales son sus prácticas de Gestión de Proyectos, como ellas se ven comparadas contra aquellas que siguen sus pares en el negocio y como avanzar en un proceso de mejoramiento de manera tal que se apliquen las prácticas mas ampliamente aceptadas.



El OPM3 (Modelo de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos – Organizational Project Management Maturity Model) es un estándar diseñado para ayudar a las organizaciones a medir su madurez en el manejo sistemático de proyectos, programas y portafolios (PPP), en forma alineada con el logro de los objetivos estratégicos de la organización. El intento de OPM3 es no ser prescriptivo diciéndole al usuario qué mejoras deben hacer o cómo hacerlos. Más bien, el intento es ofrecer el estándar como una base para el estudio y examen de conciencia para habilitar a la organización a tomar sus propias decisiones ya informados con respecto a las iniciativas potenciales para el cambio.

En esta investigación se realiza un estudio del OPM3 esto permitirá a las organizaciones a comprender el modelo para su posterior implementación; además de realizar un Caso Práctico que ayudará a comprender el Ciclo del OPM3 proponiendo su aplicación a una Unidad Organizacional del sector Público esto como punto de partida si la organización desea aplicar el Modelo.

La presente tesina se ha dividido en seis capítulos, los cuales buscan hacer comprender al usuario de una manera clara y precisa el modelo. El primer y segundo capítulo se dedica al Planteamiento y Formulación del Problema aquí presentamos la fundamentación del problema es decir la descripción de la realidad, antecedentes del problema, la justificación, limitaciones de la investigación; indicamos también el objetivo general, los objetivos específicos para finalizar con la Definición del Problema. En el tercer capítulo se da un Marco Teórico Conceptual en donde se presenta los antecedentes de la



investigación, la fundamentación o bases teóricas, donde se realiza la explicación del modelo y definiciones de termino básicos. El cuarto capítulo trata sobre la Metodología usada, los modelos de investigación existentes, las tendencias y mega tendencias, la metodología y el Análisis del Modelo. Finalmente en el quinto y sexto capítulo entregamos las conclusiones y recomendaciones, las referencias Bibliográficas y anexos, con lo que se pretende cerrar una investigación con la intención de abrir nuevos horizontes respecto a este nuevo modelo no sólo para nosotros mismos, sino también para todas aquellas organizaciones y personas involucradas en el mundo de la Gestión de Proyectos.



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Fundamentación del Problema.

La Gestión de Proyectos (GP) satisfactoria significa el empleo de las mejores prácticas. Las Organizaciones **requieren** por lo tanto identificar estas prácticas que les permitan consistentemente ejecutar proyectos exitosos. Esto lleva lógicamente a plantearse la necesidad de establecer cuales son esas prácticas y como orientar el proceso para realizarlas. Teniendo conocimiento en todo momento cómo se esta gestionando los proyectos; sabiendo como la organización de encuentra actualmente, realizando un diagnostico del estado actual podremos identificar los problemas e iniciar planes de mejora, por tanto el OPM3 ayudará a estos fines.

¿Qué es OPM3?

El OPM3 son las siglas del “Modelo de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos”. Usando el OPM3, las organizaciones pueden determinar su nivel de madurez.



Modelo de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos (OPM3) un enfoque en la Administración Tributaria

¿Por qué OPM3?

Pues este Modelo proporciona una manera de avanzar hacia las metas estratégicas de una organización a través de la aplicación de principios y prácticas de la Gestión de Proyectos. En otras palabras es el puente que une la brecha entre las estrategias y proyectos individuales.

Algunos estudios realizados por organizaciones en el mundo dan a conocer los resultados en la ejecución de los Proyectos:

Según el grupo de Standish (PMI, septiembre de 2005), solamente el 29% de todos los proyectos en el mundo son exitosos.

¿Pensar en las siguientes características de Proyectos Fracasados - Cuántos de ellos son responsabilidad del responsable del Proyecto?

- ❖ Falta de comunicación.
- ❖ Requerimientos Incompletos.
- ❖ Falta de Compromiso del Usuario.
- ❖ Poco o nada de recursos.
- ❖ Otro Proyecto.
- ❖ El Proyecto incorrecto en el primer lugar.

A pesar de dar a los responsables de los proyectos las herramientas para el éxito, el proyecto puede fallar si el equipo no lo apoya. **Una necesidad clara existe alinear ESTRATEGIAS a la GESTIÓN de PROYECTOS.** Los aspectos de la puesta en práctica de la Gestión de Proyectos deben considerar alinear los proyectos a las estrategias, a los objetivos y a la dirección de la alta gerencia y de los patrocinadores.



Las relaciones “entre” los proyectos deben ser tratadas. Las organizaciones deben tener los proyectos claves en el primer lugar. Los nuevos proyectos se deben evaluar en términos de costo y oportunidad. Los procesos deben ser estandarizados, medidos, controlados y mejorados.

El mundo rápidamente cambia y las organizaciones ante esto presentan un desafío crítico, necesitan continuar centradas en sus objetivos estratégicos mientras que se adapta a las fuerzas externas a menudo más allá de su control. Los proyectos definidos por la Guía del cuerpo del Conocimiento de la Gestión de Proyectos (guía de PMBOK) como esfuerzos temporales emprendidos para crear un producto, servicio o resultado único ayudarán como medio de tratar eficientemente desafíos estratégicos en un mundo que cambia. Las Organizaciones se dirigen hacia sus metas y constantemente la empresa cambia para lograr su estrategia, los proyectos son los medios naturales con los cuales pueden manejar las muchas dimensiones de una iniciativa estratégica estos proyectos pueden ser el desarrollo de un producto de software nuevo, la puesta en práctica de un nuevo sistema o el diseño y el desarrollo de una obra.

La entrega acertada del proyecto apoyará el logro total de las estrategias de la organización.



1.1.1 Descripción de la realidad.

La mayoría de las organizaciones tienen establecidos ciertos estándares, metodologías, herramientas a seguir en la gestión de sus proyectos, pero en la práctica muchas de ellas no son aplicadas debido a ciertas razones por ejemplo falta de apoyo gerencial, ciertos proyectos son realizados por personas que no están identificadas con los objetivos de la organización, personal en los proyectos acostumbrado a omitir la documentación explicatorio pues lo ven mas como carga pesada que como instrumento de ayuda a alcanzar la meta, falta de conocimiento sobre Gestión de Proyectos, falta de comunicación entre los participantes de proyectos, no se documentan las lecciones aprendidas y las mejores prácticas, no existe Centro de Información de los Proyectos/ Oficina de Proyectos, se tiene información diseminada, entre tantas; todo esto ocasiona informalidad, desorden, logrando como consecuencia que los proyectos fracasen y la organización se vea afectada. Entonces olvidémonos de las malas costumbres e implementemos conceptos de orden y seguimiento; pues lo que queremos es que las organizaciones mejoren día con día. Ante esto la organización debe tener conocimiento y entender en todo momento como esta gestionando los proyectos, realizando un diagnostico del estado actual, midiendo su madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos (GOP) para que la organización pueda realizar planes de mejora, el OPM3 ayudará a identificar los problemas e identificar que mejores prácticas se deben aplicar para iniciar los planes de mejora.



Diversas organizaciones nacionales e internacionales han realizado estudios sobre los problemas de las organizaciones referentes a la Gestión de Proyectos no exitosa y como se manifiestan las causas de los problemas:

- ❖ Como se puede observar, la figura 1.1 muestra que solo el 16% de los proyectos en el mundo son exitosos esto ocasiona que la organización se vea afectada en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos:

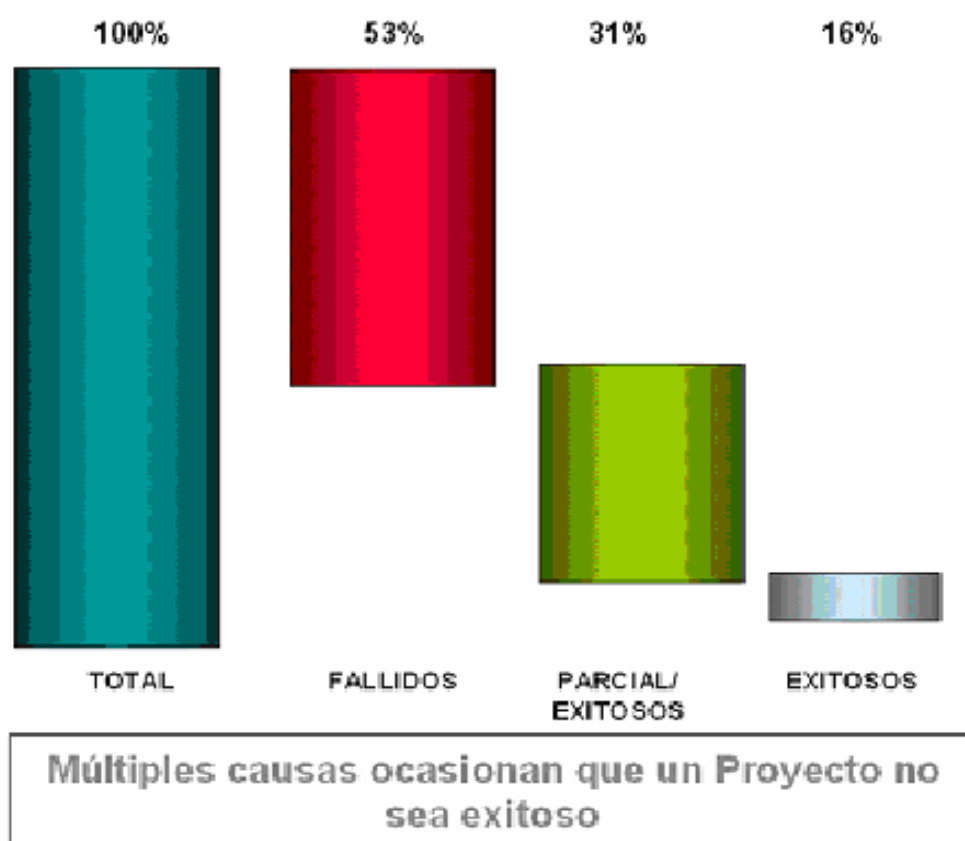


Figura 1.1: Solo un 16% de los proyectos logran el éxito.¹

¹Standish Group Survey, Universe 13.522



- ❖ Existen múltiples causas que ocasionan que un proyecto no sea exitoso.

La figura 1.2 muestra que el 14 % se debe a los requerimientos incompletos; el 13% a la falta de compromiso del usuario, el 12% a los recursos inadecuados, el 11% a las expectativas no realistas de los usuarios; el 11% a la falta de soporte gerencial, el 10% a los requerimientos cambiantes, el 9% a la planeación inadecuada, el 20% otras causas.

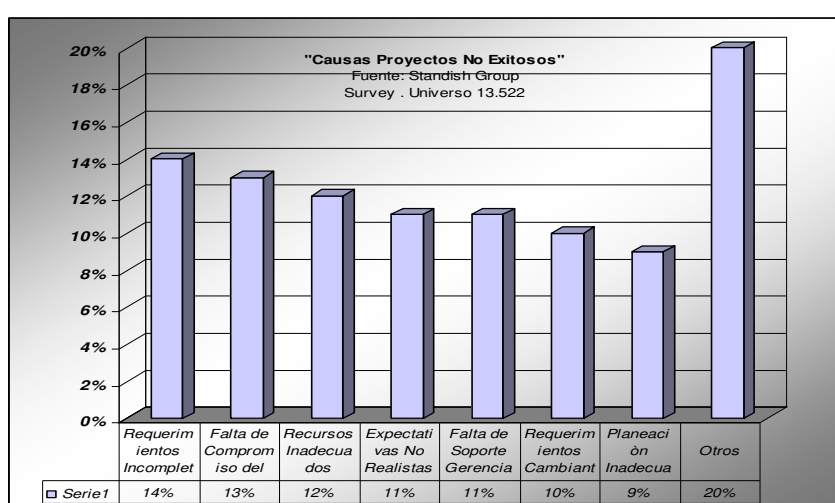


Figura 1.2: Algunas causa de proyectos no exitosos.²

- ❖ Las estadísticas muestran claramente que hay espacio para mejorar en la ejecución y control de los Proyectos, como se observa en la figura 1.3.

Proyectos: Oportunidad de Mejora

- Proyectos en promedio arrojan **43%** de sobrecostos y **82%** de sobretiempos
- Solo **52%** de las funcionalidades requeridas estuvieron presentes en el producto liberado
- **31%** de los Proyectos de TI en USA serán cancelados antes de ser completados: us\$81 billones en pérdidas

Figura 1.3: Oportunidad de Mejora en la Gestión de Proyectos.²

² "Investigación del Caos", Standish Group.



Algunos artículos nacionales e internacionales relacionados a la situación real de los proyectos:

"Los proyectos públicos en el mundo

Diciembre 08, 2006

19 proyectos del Ministerio de Defensa del Reino Unido tienen un sobrecosto de 60 millones de dólares y un total de 375 meses de retraso. [Major Projects Report, 2005]³

"3000 proyectos listos para ser ejecutados en el Perú

Enero 14, 2007

Una vez publicado el Decreto Supremo sobre el Aporte de las Empresas Mineras para el Desarrollo de provincias, distritos y regiones en el Perú, correspondiente a 500 millones de soles entre los años 2007 y 2010, se abre la posibilidad de 3000 proyectos que antes no tenían financiamiento pero que ya estaban aprobados en el SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública).⁴

Esta es una excelente oportunidad para demostrar la efectividad de las mejores prácticas de Gestión de Proyectos, Gestión de Programas y Gestión de Portafolios de Proyectos.

"La falta de proyectos viables es desastrosa en el sector público. Sin embargo ante el problema, las soluciones fáciles abundan. Mientras

³ Publicado en PM Network, Octubre 2006. p.80.

⁴ <http://www.peru21.com/P21Impreso/Html/2006-09-26/Imp2Economia0584668.html>



que algunas voces sugieren eliminar el Sistema Nacional de Inversión Pública, otras voces dicen que de lo que se trata es de seguir divulgando la aplicación del sistema tal como está diseñado y que son los gobiernos municipales y regionales los que están Incapacitados para formular proyectos. Ni lo uno, ni lo otro. Lo que falta es imprimirle una maduración permanente al sistema, enfrentar el problema por su causa más importante. Lo que va a posibilitar la aprobación de gran cantidad de proyectos es que se entienda el sistema como una escalera⁵. “

El Project Management Institute (PMI) ha promovido el uso de estándares de Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos para todas las organizaciones, con el fin de generar una cultura que ayude a lograr resultados coherentes. Cuando se ha intentado aplicar al sector público, las primeras barreras han sido la falta de fluidez de las decisiones, debido a la estructura jerárquica del Estado y esto ha dado la falsa impresión de no poder aplicar las buenas prácticas de Gestión Organizacional de Proyectos en sus entidades.

Sin embargo, al generar metodologías adecuadas, estas recomendaciones resultan muy útiles en todos los niveles de gobierno, especialmente en el Perú contamos con aplicaciones concretas en ministerios, municipalidades y entidades mixtas público-privadas, que abren camino a nuevas y más frecuentes aplicaciones.

⁵ <http://www.mef.gob.pe/>



“¿Cuál es el valor ganado de un Proyecto Público?”

Valor ganado es un concepto introducido por el PMI (Project Management Institute) para describir un indicador que permite medir el avance de un proyecto de modo concreto, sin guiarse exclusivamente por los valores típicos: Horas persona trabajadas, Dinero gastado; sino por mediciones del avance real de un proyecto, relacionándolo luego con todo el resto de variables de un proyecto. En los proyectos públicos, las entidades encargadas de garantizar la efectividad de los proyectos han medido generalmente metas financieras o metas presupuestales, restringiendo la definición de éxito de un proyecto al aspecto financiero o presupuestal. En los proyectos internos de muchas organizaciones, se suele medir la cantidad de horas-persona invertidas en una actividad o en una iniciativa. También esto restringe el concepto a la medición del tiempo⁶”.

El valor ganado trae la novedad de asociar a una variable que signifique EXITO del proyecto.

1.1.2 Antecedentes del Problema.

En los últimos años apreciamos en nuestro mercado un creciente interés en Implementar modelos de madurez, el estándar OPM3 es una nueva tendencia respecto a Modelos de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos, no se tiene información documentada de

⁶ <http://www.pmi.org>



las experiencias en empresas ya sean nacionales o extranjeras, esto por razones de confidencialidad de la información, pero se pueden realizar comentarios de experiencias aplicando Modelos de Madurez, por ejemplo en nuestro país, el modelo CMMI (Capability Maturity Model Integration- Integración del Modelo de Madurez de la Capacidad), en su versión previa SW-CMM, se usa aproximadamente desde el año 2000 en organizaciones como IBM del Perú, GMD, Banco de Crédito. Hoy ya se emplea por más de 50 organizaciones en la industria de *software* y por las divisiones de tecnología (sistemas) en las organizaciones de diversas industrias como banca, seguros, telecomunicaciones y gobierno, entre otras. A continuación se muestran 04 casos de empresas extranjeras que aplicaron modelo de madurez, un resumen sobre el problema, como se ha superado el problema y los resultados obtenidos.



1. Caso 01: Empresa Northrop Grumman.



❖ El desafío.

Northrop Grumman es una compañía relacionada con la defensa, maneja miles de millones de dólares, es conocida por su habilidad de dominar el mercado mas grande, más complejo, proporcionando una serie de servicios de los productos tecnológicamente avanzados, innovadores y soluciones en la integración de los sistemas, defensa electrónica, informática, avances en aeronáutica, construcción naval y la tecnología espacial. Se llevó a cabo el CMMI de SEI, Northrop Grumman se comprometió a la mejora continua en la ejecución de sus proyectos y deseó establecer la mejor práctica para evaluar sus capacidades de dirección de proyecto, para identificar y decidir qué oportunidades de mejora debe seguir.



❖ **La solución.**

Los Directores de Proyectos realizaron una valoración de muchas de las divisiones dentro de Northrop, empezando con un taller, ellos comprendieron su función e identificaron que era los encargados del proceso en sus respectivas organizaciones. Se siguió con encuestas desplegadas en línea y facilitadas por conferencias que eliminaron las diferencias geográficas entre los participantes. La valoración se dirigió a la Dirección de Integración, Dirección del Alcance, Dirección de Tiempos, Dirección del Costo, Dirección de Calidad, Dirección del Recurso humano, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Riesgo y Dirección de Adquisiciones. La valoración se documentó en un informe que incluyó las recomendaciones específicas y procesables para mejorar la Gestión de Proyectos.

❖ **Los resultados.**

Northrop Grumman pudo evaluar las Capacidades en Gestión de Proyectos de la organización e identificar rápidamente las oportunidades por mejorar en la Gestión de Proyectos. La dirección pudo obtener una vista del acuerdo general entre los encargados y practicantes de los procesos del estado actual de capacidades dando énfasis a sus prioridades estratégicas. Lo más importante es que fueron preparados para considerar los siguientes pasos en sus actividades de mejora continua.



2. Caso 02: Panasonic Wireless.



❖ El desafío.

Panasonic Wireless es una organización con inversiones de miles de millones de dólares dedicada a la investigación y desarrollo en la industria de la Tercera generación(3G) de comunicaciones inalámbrica y móviles, avanzando continuamente al desarrollo de la próxima generación de tecnologías como GPRS, AFILE, WCDMA (UMTS), Bluetooth y GPS. Ellos necesitaron integrar PMO (Oficina de Gestión de Proyectos-Office Project Management) local en América, Inglaterra y Japón, el funcionamiento americano se comprometió a doblar su capacidad de desarrollar nuevos productos.

❖ La solución.

Se realizó una valoración del PMO. Incluyendo un análisis de la estrategia y la estructura de la organización. Se identificaron una nueva planificación de los procesos, una nueva estructura organizacional y protocolos para la gestión de proyectos.



❖ **Los resultados.**

Panasonic-Wireless formalizó su PMO, se transformó de una estructura funcional de la organización en una estructura de la matriz equilibrada. Un nuevo proceso se llevó a cabo por negociar la estrategia de línea de producto con la sociedad controladora. Los ejecutivos consideraron alinearse a los objetivos estratégicos y la organización llevó a cabo una Metodología para las entregas de los proyectos. Jim Marion, el Presidente de Panasonic-Wireless, afirma: *"Las acciones que fueron los resultados de la valoración de madurez realizados por los Expertos de OPM transformaron nuestra compañía"*.

3. Caso 03: Popular Financial Holdings (PFH).



❖ **El desafío.**

PFH es un subsidiario de Inc. Popular, cuenta con una participación de \$44 mil millones en la compañía, proporciona servicios financieros diversificados, corredores de hipotecas, banqueros, e inversionistas. PFH ha estado experimentando un



rápido crecimiento. Su PMO era relativamente nuevo y los ejecutivos estaban interesados en evaluar las capacidades de gestión de proyectos de PFH, asegurando que la PMO fue diseñada para dirigir las necesidades de gestión de proyectos de PFH. Ellos desearon analizar y actualizar la metodología de gestión de proyectos e identificaron para la industria mejores prácticas que PFH debía adoptar.

❖ **La solución.**

La organización realizó una valoración de los PMO. La valoración empezó con un comprometido y divertido taller incluso evaluándose a los participantes de las organizaciones respectivas. Esto siguió por las entrevistas y comprobación de artefactos como la documentación del proceso, declaraciones de políticas y plantillas. La valoración se documentó en un informe que incluyó las recomendaciones específicas y procesables por mejorar la gestión de proyectos y gestión de portafolios de PFH.

❖ **Los resultados.**

PFH logró evaluar sus capacidades e identificar rápidamente las oportunidades para mejorar en los proyectos y gestión de portafolios. El PMO tomó la responsabilidad por mejorar e institucionalizar la metodología de gestión de proyectos.



4. Caso 04: ADVO.



❖ El desafío.

ADVO es la compañía más grande de publicidad en los EE.UU., tiene ingresos de casi \$1.2 mil millones y programas publicitarios que alcanzan un promedio de 67 millones. ADVO emprendió un programa para transformar su negocio rediseñando su entrega de servicios y llevando a cabo un sistema integrado para automatizar los procesos. Esto trajo consigo la reingeniería y automatización de toda la dirección en relación con procesos clientes. Ellos querían que un PMO gobernara el rediseño del programa y crear una capacidad de gestión de proyecto sustentable dentro de ADVO.

❖ La solución.

Se realizó una valoración de la organización que comprendió el rediseño del programa que incluyó a empleados internos y vendedores. La valoración fue dirigida rápidamente para



identificar los actuales procesos de gestión de proyectos, prácticas y conductas. Como resultado, se llevaron a cabo las nuevas políticas de gestión y se tomaron las medidas provisionales. Los cronogramas de los proyectos del programa fueron rediseñados e integrados. Se documentaron los procesos dando énfasis a la Dirección de la Integración, la Dirección del Alcance, la Dirección de Tiempos, la Dirección de Comunicaciones y la Dirección de Riesgo. El estado de los indicadores fueron negociados con los patrocinadores ejecutivos y la ejecución fue informada en reuniones semanalmente.

❖ **Los resultados.**

Se obtuvieron inmediatamente información crítica sobre su organización. Sin romper con el cumplimiento de órdenes de sus consumidores que alcanzan millones por semana de sus consumidores, ADVO transformó su negocio con éxito llevando a cabo su misión, se rediseño el programa, se creo un PMO.

1.2 Justificación de la Investigación.

El Modelo de Madurez Organizacional nos va a permitir acercarnos a un proceso de mejoramiento en la Gestión de Proyectos ordenada, referenciada, evaluable y controlable.



Lo que se desea lograr con el presente estudio es que las organizaciones aumenten el éxito en los Proyectos esto es brindar un servicio efectivo a la organización con **costos adecuados, dentro de los plazos estimados y en concordancia con las estrategias** de la organización; **esto se logrará analizando el desempeño de la organización a través de sus proyectos o sea por medio de la Madurez en Gestión de proyectos.**

¿Cómo OPM3 beneficiará a mi Organización?

Los beneficios de usar OPM3 incluyen lo siguiente:

- ❖ Proporciona una manera de avanzar hacia las metas estratégicas de una organización a través de la aplicación de principios y prácticas de la Gestión de Proyectos.
- ❖ Proporciona un cuerpo comprensivo de conocimiento sobre el estado actual de la organización considerando las mejores prácticas en la Gestión Organizacional de Proyecto.
- ❖ Usando OPM3 una organización puede determinar exactamente qué mejores prácticas y capacidades de la organización en la Gestión de Proyectos realiza y cuales no, en otras palabras su madurez organizacional en la Gestión de Proyectos. Esta medida de madurez luego formula una base para decidir si proseguir con las mejoras en las áreas críticas, como los dominios de portafolios, programa o gestión de proyectos.
- ❖ Si la organización decide seguir las mejoras OPM3 proporciona la guía para priorizar y planearla.



1.2.1 Justificación de Carácter Práctico.

Desde el punto de vista práctico, el estudio propone a OPM3 como un Estándar que puede ayudar a mejorar la orientación de los negocios en las organizaciones, es una combinación de las mejores prácticas disponibles en el dominio de la Gestión de Proyectos incluidos la Gestión de Portafolios, Gestión de Programas y Gestión de Proyectos propiamente dichos.

1.2.2 Justificación de Carácter Metodológico.

Esta investigación es importante metodológicamente porque se propone el uso de un nuevo modelo que ha sido desarrollado gracias a la participación y el consenso de alrededor de 800 PM's (Gerentes de Proyectos- Project Management) voluntarios de todas las industrias y disciplinas en 35 países durante 6 años. Esto implica que su alcance es global, sin límites de tamaños de las organizaciones o tipos de industrias o culturas. Ha incluido la revisión de 27 modelos de madurez preexistentes.

1.2.3 Justificación de Carácter Teórico.

Desde el punto de vista teórico, el presente trabajo de investigación va a permitir enriquecer la concepción teórica sobre modelos de madurez, enfocado en la Gestión de Proyectos y las estrategias de la Organización. Asimismo dará a conocer a la comunidad intelectual sobre los beneficios del tema de estudio, los mismos que servirán como fuente



de información y antecedente para la realización de otras investigaciones relacionadas con el tema de estudio.

1.3 Finalidad e Importancia de la Investigación.

1.3.1 Finalidad

El propósito primario de esta investigación es describir un Estándar para la Gestión Organizacional de Proyectos (GOP) y la Madurez Organizacional en la Gestión de proyectos. Además proponer su aplicación en el Sector Público pues presenta mayor necesidad en realizar una evaluación que el OPM3 permite en la Gestión de sus Proyectos, se explicará todo el ciclo del Modelo que servirá como punto de partida para su posterior aplicación.

Este Modelo OPM3 ayudará a los usuarios a entender y apreciar la GOP y su valor en la ejecución de la estrategia organizacional, aunque la Planificación estratégica está más allá del propósito de OPM3. El OPM3 guiará a los usuarios en la valoración de su estado actual en la Madurez organizacional en la Gestión de Proyectos, con relación al Estándar, además, si una organización desea trabajar hacia evolucionar en su madurez, OPM3 proporciona la guía para apoyar ese esfuerzo.



1.3.2 Importancia

La aplicación de este novedoso modelo ofrecerá un medio para entender y valorar la habilidad de una organización para implementar una Planificación Estratégica de alto nivel manejando su portafolio o portafolios de Programas y Proyectos gestionados exitosas, consistente y confiablemente. Además el aplicar un modelo de madurez provee:

- ❖ Un punto de partida.
- ❖ El beneficio de experiencias anteriores.
- ❖ Un lenguaje común y una visión compartida.
- ❖ Un marco de trabajo para priorizar acciones.

Un modelo no es un proceso, muestra qué hacer, el modelo no indica quién debe hacerlo ni con qué hacerlo. El uso de OPM3 es importante pues avanzamos en el grado de éxito que obtenemos en nuestros proyectos. Nuestra organización se beneficia de ello y por lo tanto los equipos de proyectos de la cual forman parte.

El Modelo de Madurez nos indica las prácticas que debemos poner en funcionamiento para poder alcanzar un grado mas elevado de madurez en la organización. Se trata de un proceso cíclico de mejoramiento continuo.

El alcance de OPM3 es global, se ha desarrollado a través de la participación y acuerdo general de un diverso grupo de individuos de la profesión de Gestión de proyectos, representando un cruce de



organizaciones de 35 países de diversas culturas a lo largo del mundo y de diversas industrias, de agencias gubernamentales y fabricantes, por nombrar algunos.

1.4 Limitaciones de la Investigación.

1.4.1 Delimitación Temporal.

El Implementar el Modelo OPM3, es una decisión estratégica (mediano a largo plazo.)

1.4.2 Delimitación Espacial.

La descripción del OPM3 servirá para cualquier tipo de empresa sea del Sector Público o Privado. El Ciclo del Modelo (OPM3) para aumentar el éxito en los Proyectos será realizada como una propuesta de aplicación al Sector Público, el cual esta enfocado al Área de Gestión de Programación y Gestión de Fiscalización (GPGF) unidad organizacional de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT.)

1.4.3 Delimitación Conceptual.

Está delimitado por la Gestión de Proyectos, Planificación Estratégica, Gestión del Conocimiento.



1.4.4 Delimitación Social.

Esta investigación circunscribe su estudio a Gerentes de Proyectos, Directores de Sistemas, especialistas de Procesos de Calidad, Jefes de Proyectos, Analistas, Responsables de Planificación y Control. Asimismo, todo el personal responsable de la administración de Proyectos en la Organización y de la alineación de la Tecnología de Información con el negocio.



CAPÍTULO II

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

2.1 **Objetivo**

El presente estudio tiene por objetivo proporcionar un Compendio explicativo sobre el estándar del OPM3 que sirva a las Organizaciones a implementarlo; además de explicar el Ciclo OPM3 con un caso Práctico como propuesta de aplicación a una Unidad Organizacional del sector Público que servirá como punto de partida si la organización decide a la posterior aplicación del Modelo.

2.1.1 **Objetivo General.**

Proponer un esquema para que la Organización logre aumentar el éxito de los Proyectos a través del OPM3.



2.1.2 Objetivos específicos.

- ❖ Definir en todo momento cual es nuestro grado de madurez en Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolio, es decir, donde estamos, hacia donde queremos ir y como lo podemos lograr.
- ❖ Definir un sistema de medición, control, visibilidad y reporte.
- ❖ Promover un programa de mejora continua.
- ❖ Medir en donde estamos y como lo estamos haciendo comparándonos con el modelo. Establecer como lo podemos hacer mejor, con las mejores prácticas sugeridas por el modelo y sus procesos.
- ❖ Crear un enlace entre el negocio y la estrategia de la empresa, relacionada con el proyecto.
- ❖ Convencer a la alta Dirección de la importancia de la Gestión de Proyectos.
- ❖ Realizar un estudio del estado actual de la organización e identificación de las principales áreas de mejora y capacitación, así como de los objetivos generales y los criterios de negocio.
- ❖ Procedimentar los procesos comunes.
- ❖ Establecer una Metodología común para la Gestión de Proyectos.



2.2 Definición del Problema.

Las Organizaciones actualmente buscan cumplir sus objetivos estratégicos y alcanzar el éxito en sus negocios, esto dependerá de muchos factores entre la que podemos destacar el éxito en sus proyectos, los proyectos deben estar estratégicamente alineados, el éxito en los proyectos es critico para el éxito de las organizaciones en cuanto el desarrollo de su misión y su visión a través de sus estrategias. **El problema entonces se puede formular ¿ cómo lograr altos estándares de Gestión de Proyectos de manera tal que se logre su ejecución exitosamente y consecuentemente se logre niveles de desarrollo de las organizaciones, es decir que las organizaciones alcancen la Madurez deseada?. Teniendo conocimiento en todo momento cual es nuestro grado de madurez en Gestión de Proyectos, Programas y Portafolio e iniciando acciones de mejora, se logrará alcanzar el nivel de madurez deseada.**



Figura 2.1: Un Ingrediente para el éxito en los negocios es el éxito en los Proyectos.



CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.

3.1 Antecedentes de la Investigación.

Modelos de Madurez de hoy:

1. Modelos de Madurez de Capacidad.

- ❖ CMMI (Integración del Modelo de Madurez de la Capacidad-Capability Maturity Model Integration).
- ❖ Bootstrap.
- ❖ SPICE, etc.

2. Modelos de Madurez de Gestión de Proyectos.

- ❖ PMMM (Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos-Project Management Maturity Model) de Harold Kerzner.
- ❖ PMMM (Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos-Project Management Maturity Model) de PM Solution (basado en CMMI).



3. Modelos de Madurez de Habilidad de Cambio.

- ❖ CPMM (Modelo de Madurez de la Habilidad del Cambio-Change Proficiency Maturity Model).

Se han registrado más de setenta modelos de madurez en Gestión de Proyectos. De estos solo unos pocos han tenido verdadero éxito. Otros modelos permanecen en el anonimato como implementaciones de esfuerzos en algunas empresas. Solo algunos modelos han surgido por encima de los demás.

El OPM3 fue desarrollado por el Project Management Institute (PMI), ellos reconocieron la necesidad de un estándar que asista a las organizaciones en el mejoramiento de sus capacidades para implementar su estrategia a través de la ejecución de múltiples proyectos. Al lado de una guía “Project Management Body Of Knowledge” (PMBOK) que se centra en el manejo de un solo proyecto. Después de 5 años de desarrollo por más de 800 gerentes de proyecto de más de 30 países, la primera edición del OPM3 fue lanzada en Diciembre del 2003.

Análisis Comparativo:

A pesar de la gran cantidad de modelos de madurez surgidos en los últimos años, solo se ha referenciado aquellos que en general a juicios de los autores han sido los de mayor relieve o importancia. Particularmente



aquellos que han constituido un hito en cuanto señalan nuevas posibilidades o enfoques.

	CMMI	OPM3
Ámbito de aplicación	Software y Sistemas	Portafolios, Programas y Gestión Proyectos.
En su favor	El de mayor prestigio	Nueva Tendencia, fácil de comprender, guía paso a paso.
En su contra	Difícil de entender, mayor inversión, resultados a largo plazo.	Mediana Inversión, resultados a mediano o largo plazo.
Procesos	Estructura propia	Estructura Propia.
Validación	Encuestas satisfacción y casos de estudio	Encuestas satisfacción y casos de estudio
Objetivo	Mejora del proceso, determinación capacidad contratista	Valoración del proceso y guía para la mejora.
Representación	Continua y por etapas	Continua, por dominios, por grupos de procesos, por estados de mejora de procesos.
Técnicas análisis	Cuestionarios de evaluación	Cuestionarios de evaluación.

Tabla 1: Comparación CMMI y OPM3



Como se observa en la Tabla 1 ambos modelos presentan características comunes, sin embargo podemos afirmar que el OPM3 a diferencia de los muchos que existen en el mercado es un primer modelo de su clase, que no solo describe las mejores prácticas en la gestión de proyectos, también lo realiza en la gestión de programas y gestión de portafolios en un modelo de madurez. Se alinea con el PMBOK, un estándar aceptado globalmente para la Gestión de Proyectos.

Las razones para conducir un proceso de valoración de una organización contra un Modelo de Madurez en Proyectos:

- a) Comparación (benchmark): Los resultados de la valoración permiten conocer como esta con relación a un estándar y por lo tanto establecer donde y cuales cambios son requeridos.
- b) Desarrollo estratégico: La valoración se usa para establecer un plan específico o estrategia para alcanzar el estándar. El plan debe definir de forma concreta los pasos en la secuencia apropiada que deben ser tomados para llegar a donde se desea.
- c) Aseguramiento de la calidad: La valoración también es un instrumento de aseguramiento de la calidad. Siempre es posible emplear esta valoración para avanzar en un proceso continuo de mejoramiento.

Los modelos de madurez en general incluyen unas etapas definidas que señalan el proceso de mejoramiento. En OPM3 se identifican como etapas de este proceso de mejoramiento hiendo desde la condición más básica a la



avanzada, las etapas de normalizar, medir, controlar y mejora continua. Entonces el modelo permite ver cuales mejores prácticas están especialmente asociadas con la madurez en la gestión de proyectos, en donde cae la organización en el continuo de madurez y como puede comprometerse a una tarea de mejoramiento organizacional. Sin embargo, OPM3 no solo usa las etapas del proceso de mejoramiento para organizar su contenido. También reconoce el proceso de gestión de proyectos definido en PMBOK y extiende este marco al dominio de la gestión de programas y portafolios. De esta manera los usuarios pueden entender las implicaciones de cada una de las mejores prácticas en término de su aplicación potencial a cada una de los tres dominios que como un todo, conforman la gestión organizacional de proyecto; todo ello conforma lo que en este modelo se denomina OPM3 Process Construct. Los grupos de procesos identificados en el PMBOK son de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre.

3.2 Fundamentación o Bases Teóricas.

En mayo de 1988, miembros del Project Management Institute (PMI) se comprometieron en un proyecto para crear un estándar que pudiese descubrir como aquellas organizaciones que son manejadas por proyectos pueden llegar a incrementar sus capacidades. La idea que soporta esta iniciativa es que si se incrementa el éxito en la gestión de proyectos consecuentemente se deben desarrollar proyectos exitosos que a su vez



deben resultar en organizaciones exitosas, enfatizando en una gestión organizacional de proyectos como una herramienta estratégica. El proyecto fue organizado en seis proyectos integrados de 200 voluntarios de todo el mundo con una amplia variedad de conocimientos, destrezas y experiencias.

OPM3 se ofrece como un medio para entender y valorar la habilidad de una organización para implementar una planificación estratégica de alto nivel manejando su portafolio o portafolios de programas y proyectos gestionados exitosas, consistente y confiablemente. El PMI pretende lograr con OPM3 un estándar global para la gestión organizacional de proyectos. El esfuerzo para su desarrollo incluye el compromiso de asegurarse que el producto final efectivamente considera los verdaderos requerimientos de los usuarios finales.

El modelo Básico del OPM3 esta conformado por los siguientes componentes: [Fahrenkrog, 2003]

- a) Las Mejores Prácticas (Best Practices) en la gestión de proyectos.
- b) Las capacidades (Capabilities) necesarias para que exista o se logren las mejores Prácticas.
- c) Resultados Observables (Outcomes) que significativamente señalen la existencia de cada relevante capacidad.
- d) Indicadores de ejecución claves (Key Performance Indicators KPI) mediante los cuales de mida cada resultado.



- e) El modelo contextual que incluye el proceso de gestión de proyectos y las etapas del proceso de mejoramiento.
- f) Las rutas que identifican la agregación de capacidades de las mejores prácticas incluyendo tanto las intra-relaciones o dependencias entre capacidades en una mejor práctica y las relaciones con capacidad de otras buenas prácticas.

El propósito de incorporar resultados es contar con evidencias de que una capacidad existe o se lleva a cabo en la organización. Un KPI ayuda a cuantificar o a cualificar el grado en que el resultado existe. Puede ser una medida directa o una valoración de un experto. En este modelo son claves las dependencias entre capacidades y mejores prácticas. Por ejemplo, el logro de una mejor práctica depende del logro de ciertas capacidades, muchas de las cuales a su vez dependen de otras capacidades. También existen las relaciones entre mejores prácticas. Se da el caso de capacidades que dependen de capacidades de mejores prácticas diferentes a la que ellas pertenecen. Las relaciones muestran como avanzar hacia el logro de una mejor práctica, dado que estas dependencias entre capacidades y mejores prácticas finalmente conforman un camino a seguir.

En OPM3 se hizo un enorme esfuerzo para identificar las mejores prácticas, las capacidades y las relaciones. Al 2003 se tenían identificadas mas de 600 mejores Prácticas, 3000 capacidades y 4 000 relaciones.



3.2.1 CONCEPTOS BÁSICOS.

Antes de entrar en el contenido detallado de OPM3, podría ser útil dar una apreciación global breve de este estándar contestando algunas preguntas básicas:

¿Qué es una Organización?

El término “organización” no necesariamente se refiera a una compañía entera, la agencia, asociación o sociedad. Puede referirse a unidades de negocios funcionales, grupos, departamentos o subagencias dentro de un todo.

¿Qué son Objetivos Estratégicos?

Son los propósitos de cambio radical hacia los cuales debe estar enfocada la institución para lograr su desarrollo, estos deben ser coherentes con su misión.

¿Qué es un Proyecto?

Un Proyecto es un esfuerzo temporal llevado a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

¿Qué es un Programa?

Es un grupo de proyectos relacionados que pueden ser manejados en forma coordinada.



¿Qué es un Portafolio de Proyectos?

Es el conjunto de programas y proyectos definidos para el logro de los objetivos estratégicos. Supervisada por la gerencia de proyectos, programas o una combinación de ambos.

¿Qué es la Gerencia de Proyectos?

Consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades y herramientas, además de técnicas a las actividades de proyecto a fin de alcanzar o exceder las necesidades del mismo.

¿Qué es la Gerencia Organizacional del Proyecto?

La Gerencia Organizacional del Proyecto es la dirección sistemática de proyectos, programas y portafolios alineados con el logro de las metas estratégicas. El concepto de Gerencia Organizacional del Proyecto es basado en la idea que hay una correlación entre las capacidades de una organización en la Gestión de Proyecto, Gestión de Programa y Gestión de Portafolios y su efectividad en cumplir las estrategias. El grado el que una organización práctica este tipo de Gestión del Proyecto es llamado su Madurez de Gestión Organizacional del Proyecto [Fahrenkrong, 2003].

¿Qué es Madurez Organizacional?

Un “modelo de madurez” es una estructura conceptual, con partes constitutivas que define la madurez en el área de interés en este caso la Gestión Organizacional de Proyecto.



La madurez suele comprenderse mediante modelos y esencialmente estos modelos de madurez describen el desarrollo de una entidad sobre el tiempo. Esta entidad puede ser algo en particular tal como un ser humano o una organización cualquiera. El uso de la palabra madurez implica que las capacidades deben crecer en el tiempo en orden a producir éxitos repetibles. En todo caso los modelos de madurez en el ámbito de las organizaciones y en particular en lo relacionado con los proyectos, tienen las siguientes características: [Klimbo, 2003]

- a) El desarrollo de una entidad se simplifica y describe como un número limitado de niveles de madurez.
- b) Los niveles se caracterizan por unos ciertos requerimientos, los cuales la entidad debe llevar a cabo en cada uno de ellos.
- c) Los niveles son secuencialmente ordenados desde un nivel inicial hasta un nivel final (siendo este último el de la “perfección”).
- d) Durante el desarrollo las entidades, van desde el nivel inicial hasta el final. No es posible saltarse un nivel.

¿Qué es Nivel de Madurez?

Es una plataforma bien definida desde la cual podremos obtener un proceso maduro. Se reconocen 4 estados de Procesos de mejora del OPM3, una organización que tenga institucionalizadas todas las prácticas incluidas en un nivel y sus inferiores, se considera que ha alcanzado ese nivel de madurez. [Weber, 1993]



Los niveles son:

- ❖ **Estandarizar.** En este nivel las organizaciones disponen de unas prácticas institucionalizadas de gestión de proyectos, existen unas métricas básicas y un razonable seguimiento de la calidad. Se tiene disciplina ya que el proyecto involucra planeación y seguimiento; es un proceso documentado. El proceso es estable y los éxitos anteriores pueden repetirse.
- ❖ **Medir.** Además de una buena gestión de proyectos, a este nivel las organizaciones disponen de correctos procedimientos de coordinación entre grupos, formación del personal, técnicas de ingeniería más detallada y un nivel más avanzado de métricas en los procesos.
- ❖ **Controlar.** Se caracteriza porque las organizaciones disponen de un conjunto de métricas significativas de calidad y productividad, que se usan de modo sistemático para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. En este nivel es cuantificable y predecible. Se cumple con planes y programas de mejora. Como resultado obtenemos un producto de alta calidad.
- ❖ **Mejora Continua.** La organización completa está volcada en la mejora continua de los procesos. Este mejoramiento se da gracias al uso o implementación de nuevas tecnologías o



métodos. Se hace uso intensivo de las métricas y se gestiona el proceso de innovación.

¿Qué son Mejores Prácticas?

Una Mejor Práctica es actualmente una manera óptima reconocida por la organización para lograr una meta u objetivo formulado.

La madurez organizacional en la Gestión Proyectos se describe en OPM3 a través de la existencia de mejores prácticas. Para la Gestión Organizacional de Proyectos, esto incluye la capacidad de entregar proyectos pronosticados, consistentes y con éxito para llevar a cabo las estrategias organizacionales. Además, las Mejores Prácticas son dinámicas porque evolucionan con el tiempo como nuevas y las mejores son desarrolladas para lograr su meta formulada. Usando las mejores prácticas incrementa la probabilidad que la meta u objetivo formulado sea alcanzada.

¿Qué son Capacidades, Salidas y los Indicadores de Ejecución Claves?

Una Capacidad es una competencia específica que podría existir en una Organización para que ejecute los procesos de la gestión de proyecto, entrega de servicios y productos de la Gestión de Proyectos. Las capacidades son pasos incrementales, llevando a uno o muchas mejores prácticas. Cada mejor práctica esta hecha de dos o más Capacidades.



La existencia de una capacidad es demostrada por la existencia de uno o más salidas. Las salidas son tangibles o intangibles resultados de aplicar una Capacidad.

Cuando un Indicador de Ejecución Clave es cuantitativo, involucra la medida directa, se requiere un formulario de métrica. Una métrica es una medida de algo. Algo tangible, como una cuenta de error, puede medirse directamente y objetivamente. Algo intangible, como la satisfacción del cliente, podría por ejemplo ser medido primero como tangible a través de resultados de encuestas. Una métrica puede ser binaria (algo existe o no existe), puede ser más complejo (como una valuación pesada) o puede ser monetario (como las ganancias.)

¿Cuáles son los Procesos de Gestión de Proyectos?

La Gestión de Proyectos se logra mediante la ejecución de procesos, usando conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos que reciben entradas y generan salidas.
[OPM3, 2003]

Los cinco grupos de Procesos se muestran en la figura 3.1, los cuales son:

- ❖ **Grupos de Procesos de Iniciación.** Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo.



- ❖ **Grupos de Procesos de Planificación.** Define y refina los objetivos, planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
- ❖ **Grupos de Procesos de Ejecución.** Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de Gestión del proyecto para el proyecto.
- ❖ **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.** Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
- ❖ **Grupo de Procesos de Cierre.** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo.

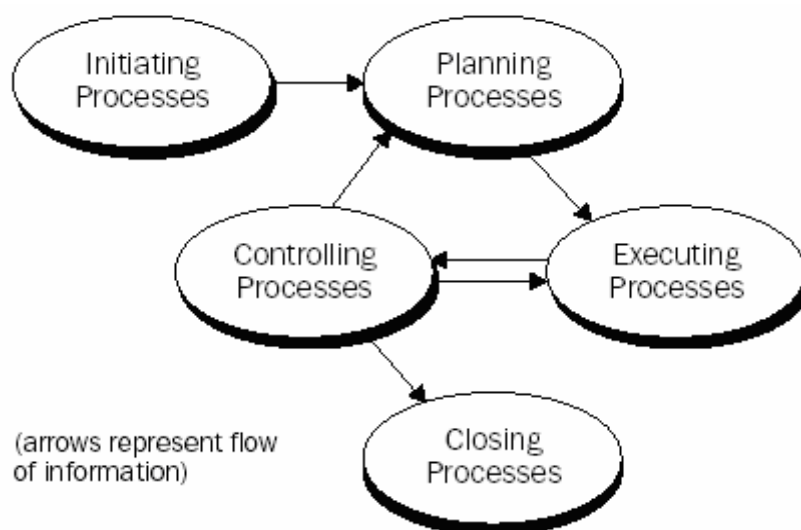


Figura 3.1: Los 5 grupos de procesos de la Gestión de Proyectos



¿Qué es OPM3?

OPM3 es la sigla del Modelo de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos. Un estándar desarrollado bajo la mayordomía del Project Management Institute. El propósito de este estándar es proporcionar una manera para que las organizaciones puedan entender la Gestión Organizacional de proyectos y midan su madurez contra un conjunto comprensible y extenso basado en las mejores prácticas de la gestión organizacional de proyectos. OPM3 también ayuda a las organizaciones a aumentar su madurez en la gestión organizacional de proyectos para realizar planes de mejora. [OPM3, 2003]



Figura 3.2: OPM3 es el puente entre las estrategias de la organización y proyectos exitosos



3.2.2 Gerencia Organizacional de Proyecto y OPM3.

La Gerencia organizacional de proyecto es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a la organización y actividades del proyecto para lograr los objetivos de una organización a través de los proyectos. [Fahrenkrong, 2003]

El término “organización” no necesariamente se refiera a una compañía entera, la agencia, asociación o sociedad. Puede referirse a unidades de negocios, área funcional, grupos, departamentos o subagencias dentro de un todo. En el contexto de OPM3, el término aplica a cualquier grupo que piensa hacer uso del material del estándar. Este uso involucrará la evaluación de su madurez en la Gestión organizacional de Proyectos y determinar si su madurez estimada es satisfactoria. Si una organización decide mejorar su madurez, OPM3 ayudará con la búsqueda de mejoras.

Para una organización es muy importante lograr los proyectos individuales con éxito, el valor estratégico adicional generalmente se comprende tratando la mayoría de los esfuerzos como el administrar proyectos individualmente y colectivamente alineándolos con las metas estratégicas. Mientras los proyectos individuales pueden ser considerados tácticos, la Gerencia Organizacional de Proyecto esta definido como estratégico. Visto desde esta perspectiva, la gerencia organizacional de proyecto es una ventaja estratégica en una economía competitiva.



3.2.3 Madurez Organizacional y OPM3.

Un “modelo de madurez” es una estructura conceptual, con partes constitutivas que define la madurez en el área de interés en este caso la gestión organizacional de proyecto. En algunos casos, como con OPM3, un modelo de madurez puede también describir un proceso con que una organización puede desarrollar o puede lograr algo deseado, como un conjunto de capacidades o prácticas [Klimbo, 2003]. Este proceso puede producir un estado organizacional más evolucionado; en otros términos una organización más madura.

La madurez de la gestión organizacional de proyecto puede definirse como el grado en que una organización práctica la gestión organizacional de proyecto. En OPM3, esto se refleja por la combinación de mejores prácticas logrado dentro del proyecto, programa y dominios de portafolios. OPM3 es un modelo de madurez que describe las capacidades incrementales a las que se agregan mejores prácticas y qué es el requisito previo a la eficaz Gestión Organizacional de Proyecto.

La progresión de madurez creciente diseñada en OPM3 consiste de varias dimensiones o maneras diferentes de mirar la madurez de una organización. Una dimensión involucra una visión de las mejores prácticas con relación a su asociación con las fases progresivas de los procesos de mejora desde medir el proceso de normalizado o estandarizado, controlado, medido y mejora continua.



Otra dimensión involucra la progresión de las mejores prácticas asociada con cada uno de los dominios, la Gestión de Proyecto primero, luego la Gestión de Programa y finalmente la Gestión de Portafolios. Cada uno de estas progresiones es continuo en cuanto a la mayoría de las organizaciones aspire a mejorar, esto es representado en la figura 3.3.

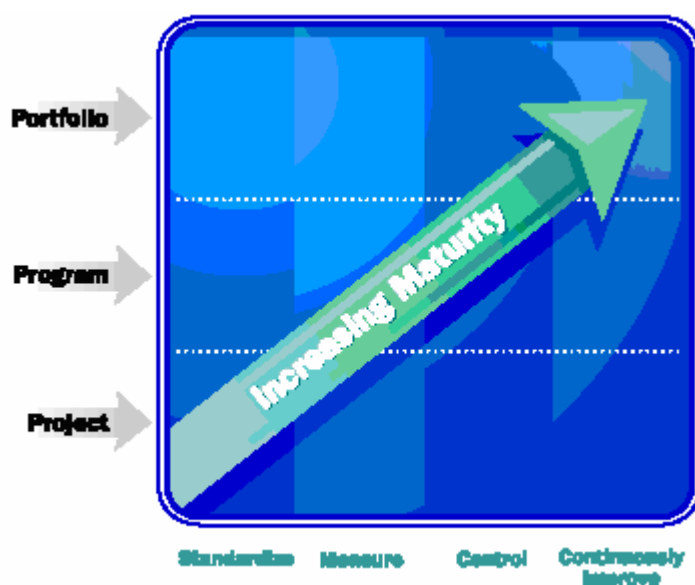


Figura 3.3: Madurez en la Gestión Organizacional del Proyecto en un incremento continuo de Madurez

OPM3 es multi-dimensional, también categoriza las Capacidades por lo que se refiere a la asociación con los cinco Grupos de proceso de la Gestión de Proyectos (Iniciando, Planeando, Ejecutando, Controlando y Cerrando).

Las perspectivas múltiples para evaluar la madurez permiten la flexibilidad aplicando el modelo a las únicas necesidades de una organización. Este acercamiento también produce un cuerpo más



robusto de información que es posible y más simple, el sistema lineal de niveles, dando el detalle mayor a la organización en el apoyo de decisiones y planes para la mejora.

3.2.4 ¿Cuál es la estructura física del estándar?

OPM3 tiene tres partes:

- ❖ El texto Narrativo, presentando los conceptos fundamentales del OPM3.
- ❖ La auto evaluación, proporciona una herramienta con apoyo paso a paso para la valoración del OPM3.
- ❖ El Directorio, conteniendo información de cerca de 600 mejores prácticas y sus capacidades constitutivas en la Gestión organizacional de proyecto.

3.2.5 ¿Cómo trabaja OPM3?

Hay tres elementos básicos al aplicar OPM3 en una organización [OPM3, 2003], como se muestra en la figura 3.4:

- El Conocimiento.
- La Evaluación.
- La Mejora.

❖ El Conocimiento.

OPM3 es la primera iteración de un cuerpo de conocimiento en materia de gestión organizacional de proyecto y un subconjunto del más grande del Project Management Body of Knowledge (PMBOK).



Porque este estándar formara las bases de la evaluación de madurez de una organización, es esencial estar familiarizado con el contenido del estándar

❖ **La Evaluación.**

En la evaluación, la organización usa una herramienta de valoración para determinar las fortalezas y debilidades de las áreas respecto al cuerpo de las mejores prácticas. El OPM3 Self-Assessment es una herramienta interactiva que permitirá realizar este proceso. Este proceso de valoración ayudará a la organización a decidir qué mejores prácticas o grupos de mejores prácticas se deben implantar o para confirmar la competencia en un área o a identificar que capacidades constitutivas o que mejores prácticas necesitan ser atendidas. OPM3 bosqueja cómo se gestionará, detalla la investigación de la manera más útil para la organización, a través del uso de los directorios.

Dependiendo del resultado de la evaluación, una organización puede escoger si continuar con una investigación más profunda, o procedan a planear las mejoras o salir del proceso. Si termina el proceso, la organización debe considerar volver a visitar el paso de la evaluación en el futuro.

❖ **La Mejora.**

Para muchos usuarios, los resultados de la evaluación incluirán una lista de capacidades todavía no desarrolladas totalmente en la



organización. OPM3 proporciona la guía, poniendo éstos en el orden de importancia y una serie de formatos a seguir como base para cualquier plan subsiguiente de mejora. El proceso real de llevar a cabo las mejoras en una organización puede involucrar el desarrollo organizacional, la gestión del cambio, reestructuración, reentrenamiento y otras iniciativas, que está más allá del alcance de este estándar.

Una vez las mejoras han sido realizadas, una organización puede volver al paso de la valoración para medir los efectos de las mejoras o emprender mejoras en otras áreas con las prácticas resaltadas por la Valoración.

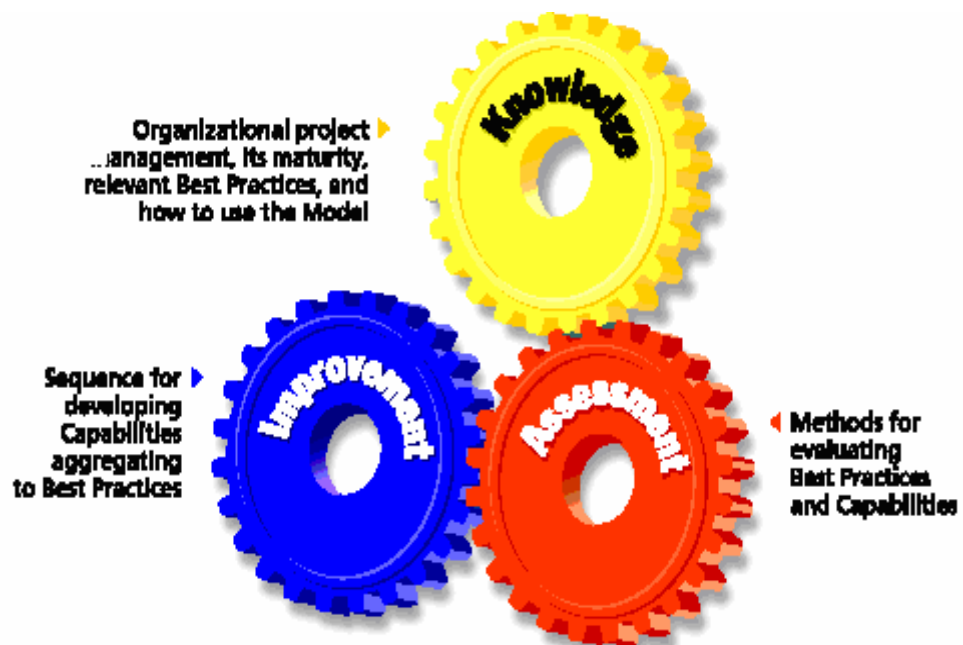


Figura 3.4: Tres Elementos Básicos del Estándar OPM3: Conocimiento, Valoración, Mejora



3.2.6 ¿Qué tipo de compromiso se requiere para lanzar OPM3 en mi organización?

El proceso de aplicar OPM3 en una organización es difícil de cuantificar. Esto depende de factores como el tamaño, complejidad y la maduración inicial de la organización. La minuciosidad de la valoración, la naturaleza de los objetivos estratégicos de la organización y el nivel de recursos disponible también impactará en cualquier estimación. Una organización deberá decidir embarcarse en las mejoras, la planificación y aplicación, es probable que los pasos tomen más tiempo, dependiendo que la organización decida trabajar en algunas mejores prácticas y las capacidades relacionadas.

3.2.7 ¿Cuán importante es OPM3 en la profesión de Gestión de Proyectos?

OPM3 es el siguiente paso natural en la sucesión de estándares publicada por PMI en los recientes años. El PMBOK es el estándar para los proyectos Individuales.

OPM3 es la primera iteración de un estándar para las organizaciones. Tiene el potencial para crear un nuevo ambiente para aquéllos que están trabajando en la profesión de dirección de proyecto, aclarando el vínculo entre los proyectos y estrategia organizacional y la importancia del apoyo organizacional a las prácticas de la dirección de proyectos.



La información en OPM3 es fundamentada en la amplia entrada basada en profesionales de dirección y consultores, es consistente con la Guía de PMBOK. OPM3 se desarrolló en un período de casi seis años y se repasaron veintisiete modelos de madurez contemporáneos. Participando cerca de 800 profesionales de dirección de proyecto voluntarios, de todas las industrias y disciplinas, en 35 países que estaban activamente comprometidos investigando y construyendo OPM3. Este nuevo modelo es un principal paso hacia el profesionalismo y la madurez organizacional en la Gestión de Proyecto.

3.2.8 Cumpliendo estrategias a través de proyectos.

El mundo en que las organizaciones operan hoy está rápidamente cambiando. Los principales cambios son en Tecnología y en los negocios, el ambiente económico presenta muchas oportunidades, pero también muchos desafíos, forzando a las organizaciones a manejarse en medio de los grandes cambios.

Un importante cambio para las organizaciones es enfocarse en cumplir sus objetivos estratégicos con una habilidad de traducir éstos en resultados mientras van adaptándose a fuerzas externas. Porque las organizaciones están dirigidas hacia las metas y están constantemente emprendiendo cambios para lograr sus metas, el concepto de proyectos es un medio natural para ello, dirigir las muchas dimensiones de cualquier iniciativa de una manera ordenada y



repetible. Eso es verdad si la meta es el desarrollo de un nuevo producto software, la implementación de un nuevo sistema en una organización o el diseño y construcción de un puente. Un proyecto es un esfuerzo temporal llevado a cabo a crear un único producto, servicio o resultado [PMBOK, 2004]

Simplemente, los proyectos ayudan a las organizaciones a entregar cambios estratégicos deseados en un mundo cambiante.



Figura 3.5: Proyectos y Programas son partes del Portafolio de Proyectos de una Organización.

Dependiendo del tamaño de la organización, complejidad, y sofisticación, este podría iniciar o dirigir múltiples proyectos entrelazados simultáneamente.

Los grupos de proyectos a veces constituyen un programa que es un grupo de proyectos relacionados de una manera coordinada para



obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos de forma individual. Los Programas pueden incluir elementos de trabajo relacionados que están fuera del alcance de los proyectos discretos del programa. Similarmente, un Portafolio es una colección de proyectos y/o programas (figura 3.5) y otros trabajos, que se agrupa para facilitar la gestión efectiva de este trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas del portafolio no necesariamente tienen que ser interdependiente o directamente relacionados.

Los líderes de la organización están enfocados en la efectividad total de la organización están bien preparados y entienden que proyectos, programas y portafolios los ayudarán a lograr sus metas estratégicas.

La alineación de una organización con las estrategias se compone de muchos factores. Por ejemplo, algunos factores como cliente, producto, proceso y personas, todos puedan ser considerados al medir la alineación estratégica. Para encontrar requerimientos de los clientes deben alinearse, calidad del producto y políticas de calidad con la estrategia del mercadeo. Igualmente, una organización debe asignar sus recursos financieros y humanos en alinear con objetivos estratégicos.

OPM3 esta diseñado para ayudar a las organizaciones a alinear diversos aspectos de sus operaciones con su estrategia comercial. La



aplicación de OPM3 ayudará las organizaciones a establecer políticas y estándares del proceso para asegurar que las operaciones sean consistentes con los objetivos estratégicos. Igualmente, OPM3 puede ayudar a adelantar las metas en alineación con la estrategia de la organización.

3.2.9 Conocimiento, Evaluación y Mejora.

Puede ser útil para el usuario pensar en OPM3 se compone de tres elementos: El conocimiento, la evaluación y la mejora.

En el elemento del conocimiento, el usuario llega a ser hábil con el estándar, a estar cómodo con el cuerpo de conocimientos de las mejores prácticas que este contiene, con la idea de Gestión Organizacional de Proyecto, con la Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos y con los conceptos de OPM3.

En el elemento de evaluación, la organización es comparada para determinar su situación actual en una Madurez continua en la Gestión Organizacional de Proyectos.

En el elemento de mejora, las organizaciones que decidan ir hacia adelante con iniciativas de cambio que lleven a incrementar la madurez pueden usar los resultados de la evaluación como una base para planear y llevar a cabo el plan.



3.2.10 Introducción a lo pasos de OPM3.

Los usuarios deben estar familiarizados con estos pasos de manera general cuando ellos procedan a revisar el estándar. Los pasos relacionan los conceptos de conocimiento, evaluación y mejora de la siguiente manera, la figura 3.6 muestra la relación:

❖ El conocimiento.

Paso Uno: Prepararse para la Evaluación. El Primer paso es preparar a la organización para el proceso de evaluar su madurez en la Gestión Organizacional de Proyecto respecto al modelo. Esto involucra la comprensión del contenido del modelo tan a fondo como fuera posible, llegando a ser familiar con la Gestión Organizacional de Proyecto y con el funcionamiento de OPM3. Esto involucra entender el contenido del estándar incluyendo el texto narrativo, la herramienta Self-Assessment y los tres Directorios OPM3 que contienen información detallada de las mejores prácticas.



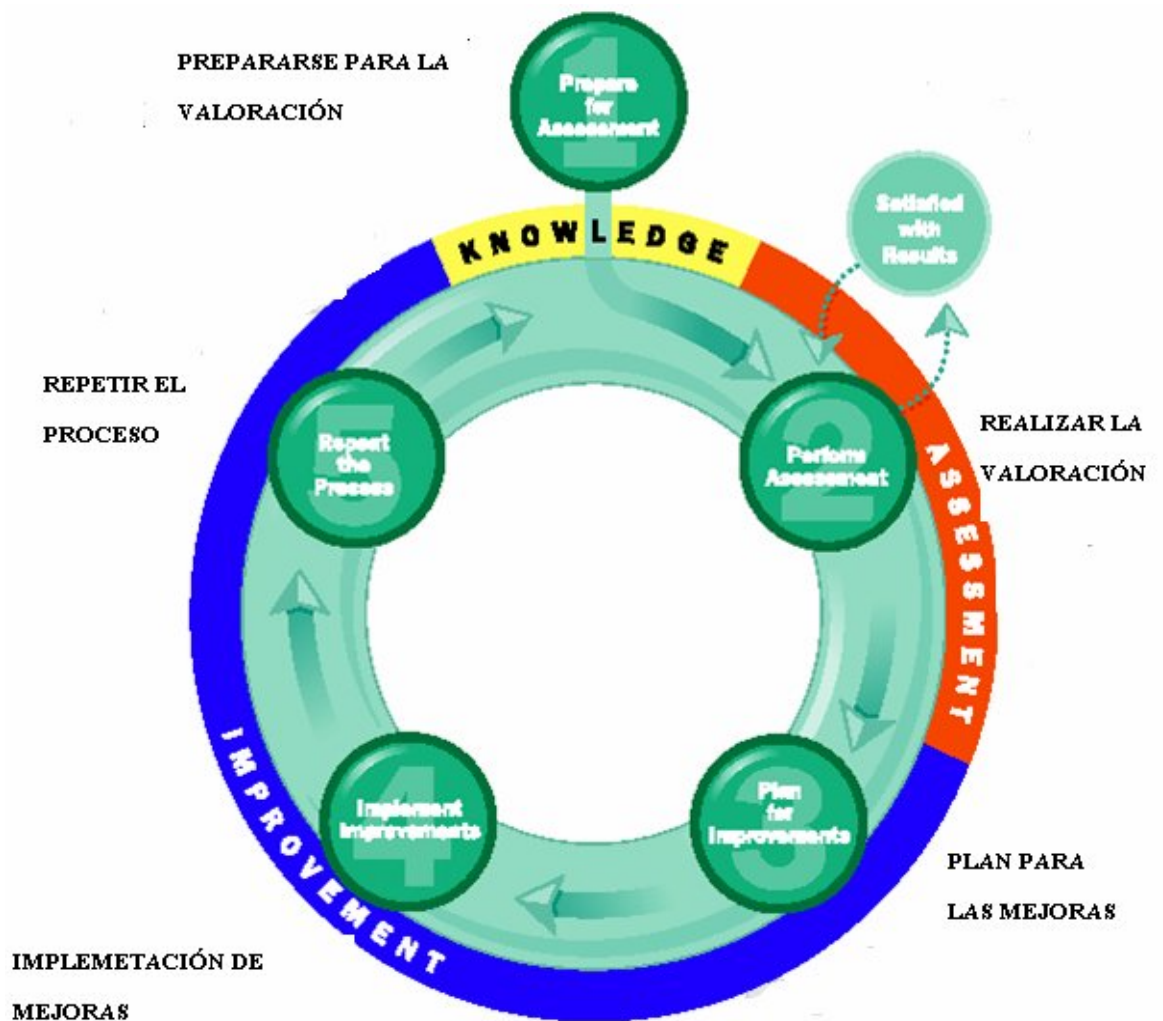


Figura 3.6: El Ciclo OPM3

❖ La Evaluación.

Paso Dos: Realizar la Evaluación. El próximo paso es evaluar el grado de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos. Para realizar esto, una organización debe comparar las características de su estado actual de madurez con aquéllos descritos por el modelo. La primera fase de evaluación es una revisión de que mejores prácticas del estándar son realizadas actualmente por la organización, identificando la posición general de la organización



sobre una madurez continúa de la Gestión Organizacional de Proyecto.

La herramienta Self-Assessment de OPM3 proporciona una manera de lograr esto. Luego, en una segunda fase de evaluación, la organización procede a recolectar la información a un nivel más detallado para determinar qué Capacidades específicas asociadas con cada mejor práctica, lo que actualmente la organización realiza y las dependencias entre ellas. Las Salidas del paso de evaluación pueden llevar a una organización a planear las mejoras o a repetir la evaluación o terminar el proceso. Si una organización elige terminar, se recomienda una revisión periódica del paso de evaluación para supervisar los efectos de cambios intermedios.

❖ **La Mejora.**

Paso Tres: El Plan para las Mejoras. Para esas organizaciones que eligen seguir hacia la mejora organizacional llevando a incrementar la madurez, los resultados de los pasos anteriores formarán la base para un plan de mejora.

La documentación de que capacidades realiza la organización incluyendo las dependencias entre ellas permite una clasificación jerárquica de capacidades necesarias y salidas según la prioridad para la organización. Esta información abre la manera de



desarrollar un plan específico para lograr los resultados asociados con las capacidades de las mejores prácticas.

Paso Cuatro: Lleve a cabo las Mejoras. Este paso es donde el cambio organizacional tendrá lugar. Una vez el plan se ha establecido, la organización tendrá que llevar a cabo el plan con el tiempo, es decir, desarrollar actividades para lograr las capacidades necesarias y adelantarse en el camino al incremento de madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos.

Retornar a la Evaluación y Mejora.

Paso Cinco: Repita el Proceso. Habiendo completado algunas actividades de mejora, la organización regresará al paso de la evaluación a reevaluar donde está actualmente en la madurez de gestión organizacional de proyectos o regresaran a iniciar el paso tres para empezar dirigirse a otras mejores prácticas identificadas en una evaluación más temprana.

3.2.11 Las Mejores Prácticas.

La madurez en la gestión organizacional de proyectos se describe en OPM3 a través de la existencia de mejores prácticas.

Un ejemplo de una mejor práctica del directorio de mejores prácticas del OPM3, es el número 5240. El nombre de la mejor práctica es “Establecer comunidad interna en la Gestión de Proyecto.” se describe



como sigue: “La organización establece una comunidad interna que apoya la Gestión de Proyecto.”

Las mejores prácticas son logradas desarrollando y demostrando de forma consistente sus capacidades de apoyo, observado a través de las salidas mensurables, esto queda representado en la figura 3.7.



Figura 3.7: Las Mejores Prácticas son dependientes en Capacidades y sus salidas asociadas.

El conjunto completo de mejores prácticas de OPM3 cubre el alcance de la Gestión Organizacional de Proyectos. Las Organizaciones normalmente no realizan todas las mejores prácticas y raramente una organización puede lograr una nueva mejor práctica rápidamente.

Primero OPM3 identificó varias mejores prácticas, usando la técnica de tormenta de ideas para sacar de los profesionales de la industria y el



gobierno las prácticas estimadas en Gestión de Proyecto adherida a sus propias organizaciones. Esta lista era después organizada en categorías lógicas. La información fue tal que con el tiempo fue más descompuesta y refinada para desarrollar las inscripciones de capacidades que agregan a cada una de esas mejores prácticas. Luego, las mejores prácticas fueron organizadas de una manera que la mayoría de la organización podía entender más rápidamente. Primero, fue determinar nivel por nivel superior (portafolio) de procesos, multi-proyectos (Programas) de procesos y procesos del Proyecto. Como consecuencia se decidió usar el grupo de procesos del PMBOK (Iniciando, Planeando, Ejecutando, Controlando y Cerrando) y extenderlos a los dominios de la Gestión de Programas y Gestión de Portafolios de Proyectos (Ver Anexo 1). Estos grupos de procesos, dentro de los tres dominios, junto con las cuatro fases de mejora del proceso, fueron usados para organizar los Componentes dentro del modelo.

Como puede ser usado las Mejores Prácticas.

Las Mejores Prácticas en OPM3 miden un amplio espectro de categorías, comprendiendo pero no limitado a los siguientes:

- ❖ Desarrollar estructuras de dirección apropiadas.
- ❖ Estandarizar e integrar los procesos.
- ❖ Utilizar métricas en la ejecución.
- ❖ Control y mejora continúa de los procesos.
- ❖ Desarrollar el compromiso para gestionar los proyectos.



- ❖ Priorizar los proyectos y alinearlos con la estrategia organizacional.
- ❖ Utilizar el criterio de éxito para continuar o terminar los proyectos.
- ❖ Desarrollar la competencia de gestión de proyecto de personal.
- ❖ Asignar recursos a los proyectos.
- ❖ Mejorar el trabajo en equipo.

Las mejores prácticas pueden servir a múltiples propósitos para una organización.

Las Mejores Prácticas.

- ❖ Proporcionan un plan para lograr las metas estratégicas.
- ❖ Proporcionan los medios para medir el rendimiento del proyecto de la organización contra un conjunto específico y extenso de mejores prácticas en la Gestión de Proyecto y crear las metas de rendimiento.
- ❖ Provee una base para grupos dispares de una organización, establece un idioma común, herramientas y procesos consistentes.
- ❖ Servir como una base para entrenamiento y desarrollo del personal.
- ❖ Función como un vehículo de evaluación de competencia organizacional.
- ❖ Capacitar a las organizaciones para aplicar lecciones aprendidas a lo largo del ciclo de vida del proyecto.



3.2.12 Capacidades, Salidas y los Indicadores de Ejecución Claves.

Las capacidades son pasos incrementales, llevando a uno o muchas mejores prácticas. Cada mejor práctica esta hecha de dos o más capacidades. La existencia de una capacidad es demostrada por la existencia de uno o más resultados. Las salidas son tangibles o intangibles resultados de aplicar una capacidad. En OPM3, una capacidad podría tener múltiples salidas. Un ejemplo de una capacidad y su salida, en el caso de la mejor práctica citada antes sería como sigue:

La Mejor Práctica: *“Establezca comunidades internas en la Gestión de Proyecto”.* **La Capacidad (uno de cuatro para esta mejor práctica):** *“Facilitar las actividades de la Dirección del Proyecto”.* **La salida:** *“Iniciativas locales. La organización desarrolla reuniones acerca de áreas de especial interés”.*

Un Indicador de Ejecución Clave (**KPI**) como muestra la figura 3.8 es un criterio por la que una organización puede determinar cuantitativamente o cualitativamente si la salida asociada con una Capacidad existe o el grado que existe. Un Indicador de ejecución clave puede ser una medida directa o una valoración experta.

Ejemplo: el KPI para la mejor Práctica, capacidad y salida es mostrado: “La Comunidad dirige los problemas locales.” en otras palabras, la existencia de Salidas “Las Iniciativas locales” se



determinaría por si o no las comunidades dentro de la organización realmente se enfocan en dirigir los problemas de interés local con respecto a la Gestión de Proyecto.



Figura 3.8: Los Indicadores Claves de Ejecución (KPIs) confirman el logro de salidas.

Dependencias entre las mejores prácticas y las capacidades.

Determinar la existencia de una mejor práctica, para evaluar exactamente la madurez organizacional una organización debe entender las dependencias entre las mejores prácticas y capacidades. Un tipo de dependencia se representa por las series de capacidades llevadas a una sola mejor práctica. En general, cada capacidad se construye en las capacidades precedentes como se ilustra en la figura 3.9:





Figura 3.9: La Dependencia podría involucrar una serie de Capacidades.

Continuando el ejemplo usado anteriormente la mejor Práctica 5240, “Establezca comunidades internas en la Gestión de Proyecto” las series de cuatro capacidades interdependientes son como sigue, listó aquí cuanto de ellos aparecerán en el directorio del plan de mejora, de la menos dependiente a la más dependiente como usted lea páginas abajo:

1. Facilite las Actividades de Dirección de Proyecto.

La organización facilita grupos interesados que se forman alrededor de los problemas de Gestión de Proyecto.

2. Desarrolle Conocimiento de Actividades de Dirección de Proyecto.

La organización recoge información sobre las comunidades internas de Gestión del Proyecto. Las comunidades pueden



asignarse las tareas como las iniciativas de mejora de la dirección de proyecto.

3. El Patrocinador de las Actividades de la Gestión de Proyecto.

La organización tiene grupos interiores que patrocinan las actividades de dirección del proyecto.

4. Las coordinaciones de las actividades de Dirección de Proyectos.

La organización utiliza las comunidades internas de dirección de proyecto como parte de un programa completo de apoyo de gestión de proyecto.

Otro tipo de dependencia ocurre cuando la existencia de una mejor práctica depende en parte de la existencia de alguna otra mejor práctica. En la figura 3.10, la mejor Práctica 8 depende de la mejor práctica 7. Como resultado, por lo menos una de las capacidades dentro de la mejor práctica 8 depende de la existencia de una de las capacidades dentro de la mejor práctica 7.



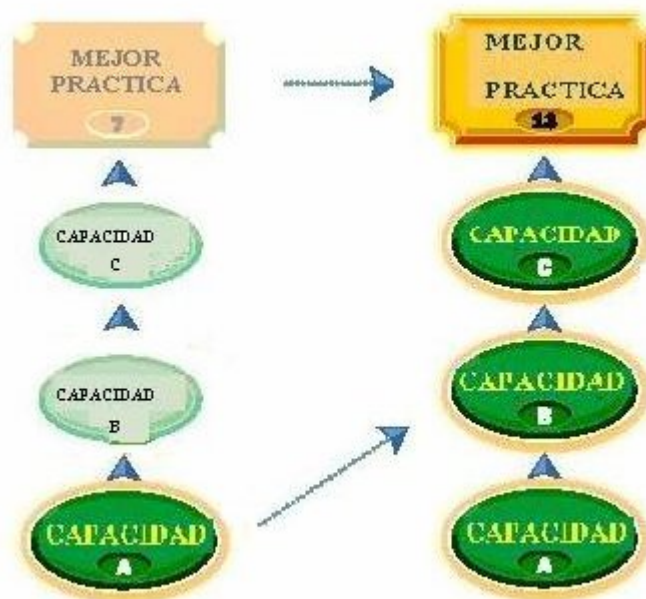


Figura 3.10: La Dependencia además puede existir entre Mejores Prácticas.

El concepto de dependencias es único a OPM3, rompiéndose a la mejor práctica en sus capacidades constitutivas y mostrando las dependencias entre ellos, revela una sucesión que permite un detalle, una valoración ordenada y proporciona una base para decisiones posteriores relacionadas a la mejora.

Finalmente, puede haber situaciones dónde las dependencias parecen ser colectivas en la naturaleza. Por ejemplo, una capacidad puede generar una salida que se vuelve una entrada a otra capacidad; esto a su vez, actualiza el resultado del trabajo como una entrada en una capacidad dentro de la misma sucesión como la primera capacidad. En tales situaciones, puede ser mejor para las mejoras acercarse a los dos procesos en paralelo. Vea Figura 3.11.





Figura 3.11: Algunas veces hay conexión de dependencias entre las Capacidades de las Mejores Prácticas.

3.2.13 Categorización de mejores prácticas y capacidades dentro de OPM3.

Las mejores prácticas y capacidades en el estándar OPM3 son trazadas en dos factores claves **dominios y fases**.

El término, “dominio” se refiere a los tres dominios de proyecto, programa y gestión de portafolios. Cada mejor práctica y capacidad en el estándar es identificada con una o más de estos dominios de la Gerencia Organizacional de Proyectos.

El término fase se refiere a las fases de mejora del proceso. El concepto de mejora del proceso, se volvió ampliamente adoptado a la



industria y gobierno como resultado del movimiento de calidad, qué tenía sus raíces en el trabajo de W. Edwards Deming y Walter Shewart en los años veinte. Su trabajo se volvió la Norma de facto para mejora de procesos, poniendo fuera la fase secuencial de mejora como 1) estandarizar, 2) Medir, 3) controlar y 4) Mejora continua. La sucesión implica una relación de requisito previo entre las fases, en que la fase mas avanzada es la mejora continua, es dependiente en un estado de control que es a su vez es dependiente en medir que es dependiente de la estandarización.

Cada mejor práctica y capacidad en el estándar OPM3 son asociadas con uno o más de estas fases de procesos de mejora. Además de estas categorizaciones, las Capacidades en OPM3 están también trazadas a los cinco grupos de procesos de Gestión de proyectos (Iniciando, Planeando, Ejecutando, Controlando, y Cerrando) establecido en la Guía de PMBOK. Esto ayuda a identificar Capacidades que permitirán a las organizaciones llevar a cabo estos procesos con éxito, dentro de cada uno de los tres dominios o a cada uno de las fases de mejora de proceso.

Los Procesos de la Gestión Organizacional de Proyectos.

El estándar divide la gestión organizacional del proyecto en tres dominios:

1. La Gestión de Proyectos.
2. La Gestión de Programas.



3. La Gestión de Portafolios.

Cada dominio contiene un conjunto de procesos, consistente en cinco grupos de procesos descritos en la Guía de PMBOK.

OPM3 teoriza que los grupos de procesos y sus procesos constitutivos son aplicables a los dominios de programa y gestión de portafolios. Mientras esta asunción podría no ser perfecta, es considerada pertinente y útil para ayudar a los individuos y a las organizaciones a entender bien las mejores prácticas. La teoría además ayuda a explicar que mejores prácticas pueden ser organizadas en pequeños grupos para entenderlas y usarlas. Los procesos dentro de cada grupo de procesos dentro de cada dominio se enlazan entre sí a través de flujos de información. Similarmente, los dominios entre sí son vinculados a través de flujos de información, así como a través de otros procesos habilitados, como los dominios, herramientas y técnicas.

Proyectos, Programas y Portafolios.

Para entender las relaciones entre los dominios y sus procesos, es necesario estar claro en la relación fundamental entre los proyectos, programas y portafolios. La Figura 3.12 ilustra estas relaciones esenciales.



Por definición, los proyectos pueden describirse como un conjunto finito. Los programas, por definición consisten en proyectos múltiples, con la posibilidad de un elemento adicional de trabajo continuado. No todos los proyectos necesariamente serán parte de un programa. La Gestión de Portafolios de la organización (como opuesto a otros tipos de portafolios), por definición, consiste en todos los programas, los proyectos y además proyectos continuados relacionados con el trabajo dentro de la organización.



Figura 3.12: Los Proyectos y Programas son partes del Portafolio de Proyectos de una organización.

1. Procesos de Gestión de Proyecto.

La Gestión de Proyecto que involucra procesos para los proyectos individuales y las competencias practicantes de gestión de proyectos del primer y más básico de los tres dominios que se combinan para constituir la Gestión organizacional del proyecto.



La Guía del PMBOK describe un proyecto como un esfuerzo temporal emprendido para crear un único producto, servicio o resultado. También describe a la gestión de proyecto como la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para proyectar las actividades para reunir los requisitos del proyecto. Además, pone la gestión de proyecto en el contexto de dirección general y respecto a otras disciplinas de gestión, una perspectiva que empieza implicar el alcance más extenso de un proceso de gestión organizacional de proyecto.

Las secciones de madurez organizacional y la clasificación de mejores prácticas y capacidades de OPM3 explican que OPM3 usa las cuatro fases de proceso de mejora para ayudar a organizar el contenido de su modelo. Los proyectos están compuestos de procesos. Un proceso es 'una serie de acciones que provocan un resultado'. Esto se explica: "los procesos de gestión de proyecto describen, organizan y completan el trabajo del proyecto." Los grupos del proceso de la gestión de proyecto son como sigue:

- ❖ Inicializando los Procesos.
- ❖ Planificando los Procesos.
- ❖ Ejecutando los Procesos.
- ❖ Controlando los Procesos.
- ❖ Cerrando los Procesos.



A su vez, cada proceso involucra y requiere entradas, documentos o artículos documentales los que serán representados en herramientas y técnicas que son aplicadas a las entradas para crear las salidas, documentos o artículos que son un resultado del proceso [PMBOK, 2004.]

El término “herramientas y técnicas” también implica la existencia de ciertos controles que gobierna la ejecución del proceso. Mostrado en lo que se refiere a sus relaciones mutuas y el flujo normal de información, como se ilustra en la figura 3.13, estos procesos se agrupan:

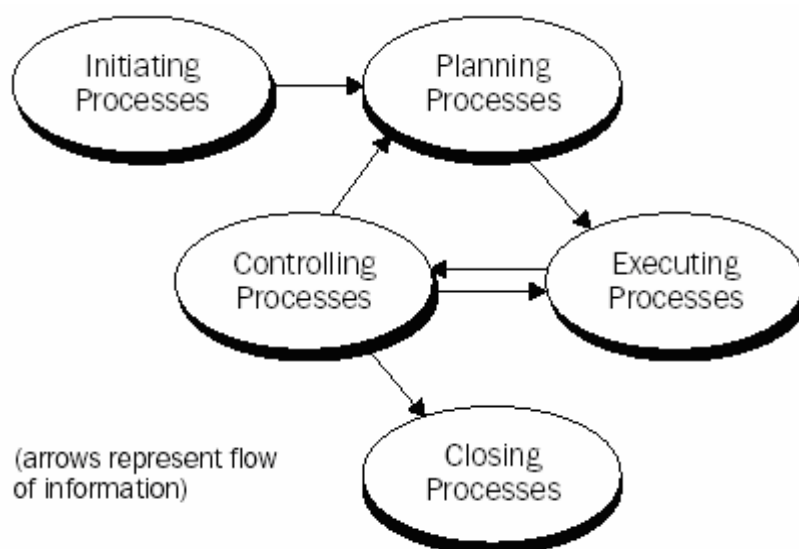


Figura 3.13: Los 5 Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos.

Dentro del dominio de gestión de proyecto, la madurez está en la proporción a la habilidad de realizar bien cada uno de los procesos e implica la existencia de mejores prácticas. La madurez también incluye el concepto de establecer niveles de normalización o



estándares en el proyecto, medidas del proceso, los controles de proceso y la mejora continua de los procesos. La existencia o logro de madurez en cualquier proceso depende de la existencia de varias capacidades. La habilidad de controlar una entrada o un proceso depende de la habilidad de normalizar o estandarizar esa entrada o proceso y la habilidad de medir la estabilidad de esa entrada o proceso.

2. Procesos de Gestión de Programa.

El segundo dominio en la gestión organizacional de proyecto es la gestión de programa.

El término “programa” se usa a menudo en el contexto organizacional de diversas maneras. A veces, se usa como un significado simple de una iniciativa o campaña promocional (como un programa de primera calidad). Algunas personas pueden usar “gestión de programa” y “gestión de proyecto” intercambiabilmente o ellos pueden ver la gestión de proyecto como un subconjunto de gestión de programa. Además, algunas organizaciones pueden no tener programa, sólo proyectos.

Es esencial estar claro cómo la palabra “programa” está definido. En el contexto de OPM3, un programa es un grupo de proyectos relacionados manejado de una manera coordinada para obtener los beneficios y control que no sería posible si los manejamos



individualmente. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionado fuera del alcance de los proyectos en el programa.

La gestión de programas es centralizada, la dirección coordinada de un programa para lograr los objetivos estratégicos y beneficios del programa.

La vinculación de gestión de programa a posiciones de funciones continuadas es más inclusiva que la gestión de proyecto e indica un mayor compromiso con la dirección general de una organización y otras disciplinas de dirección. El enfoque del programa está en producir, de acuerdo con una visión de un “estado final” consistente con los objetivos estratégicos organizacional. La gestión de programa tiene dos atributos que lo diferencian de la gestión de proyecto: (1) la dirección del multi-proyecto y (2) Los elementos de operaciones continuadas, como la dirección del post-despliegue de los productos y servicios producidos y desplegados por el programa. La gestión de programas entonces es una extensión que esta más allá del alcance de las tareas temporales inherente en la gestión de proyecto, puesto que la gestión de programa podría incluir consideraciones como el completo ciclo de vida del producto como actualizaciones o descargas adicionales.

En el contexto del multi-proyecto, hay un conjunto compartido de objetivos comunes o una expectativa de beneficios de la dirección



coordinada. La gestión de programa es a menudo la fuente de nuevos proyectos para lograr objetivos o beneficios. En otros términos, los proyectos que comprenden la entrega o despliegue de productos y servicios a usos operacionales y esos proyectos sufran el cierre del proyecto mientras el programa continúa. El programa puede comenzar nuevos proyectos para dirigir requisitos asociados con esos productos y servicios desplegados.

Las operaciones continuadas pueden incluir varias funciones administrativas que son la responsabilidad del programa, como la relación del proveedor, la dirección y mantenimiento de equipo. Otros ejemplos incluyen el apoyo continuado y mejora de los productos y servicios producidos por el programa o la actividad continuada de supervisar y asegurar los esperados beneficios del programa. Algunas de las actividades importantes que son esenciales a la gestión de programa desde un punto de vista de gestión organizacional de proyecto incluye:

- ❖ Gestionar las expectativas del stakeholder al nivel del programa.
- ❖ Asegurar que objetivos del programa apoyan las estrategias del portafolio.
- ❖ Priorizando proyectos dentro del programa y la asignación de recursos.
- ❖ Coordinando las actividades de múltiples gerentes de proyecto y equipos de proyectos.



- ❖ Gestionando el alcance que abarca todos los proyectos dentro del programa.
- ❖ Gestionando conflictos entre proyectos para lograr las metas organizacionales.
- ❖ Adhiriendo a las definiciones de responsabilidad y autoridad para la comunicación y acción.
- ❖ Gestionando la entrega de beneficios esperados.

Los grupos de procesos asociados con la gestión de proyecto (Iniciando los procesos, planeando los procesos, ejecutando los procesos, controlando los procesos y cerrando los procesos) son relevantes a la gestión de programa. El desafío, es más complejo. Por ejemplo, Iniciando los procesos podría considerar otros proyectos existentes y Controlando podría incluir métodos de monitoreo y tomando las decisiones sobre los proyectos múltiples. Como con la Gestión de proyectos, la idea de madurez dentro del dominio de gestión de programa, se ata a la habilidad de realizar bien cada uno de los procesos, incluye el concepto de establecer las normas programa-nivel, las medidas del proceso, los controles de proceso y mejora continua de procesos.

La mejor práctica y capacidades específicas de la gestión de programa en OPM3 son generales en naturaleza cubre ambas la gestión multi-proyecto y los aspectos producto-relacionados de gestión de programa. La valoración y los planes de mejora asociados



con mejores prácticas del dominio de programas podrían considerar estos aspectos. Generalmente hablando, estandarizando los procesos de gestión de programa, depende de estandarizar los procesos de gestión de proyecto para los proyectos dentro de ese programa. Este mismo razonamiento puede extenderse para la medida, control y mejora continua de procesos.

3. Procesos de Gestión de Portafolios.

El tercer dominio constituye la gestión organizacional de proyecto es la gestión del portafolio.

Un portafolio es una colección de proyectos y/o programas y otro trabajo agrupado para facilitar la dirección eficaz de ese trabajo para lograr los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas de portafolio podrían no ser necesariamente interdependiente o directamente relacionado.

Las pequeñas organizaciones pueden limitarse a un solo portafolio. Las grandes organizaciones pueden necesitar utilizar grupos múltiples de portafolios, normalmente creado a lo largo de las líneas de unidades de organización mayores (por ejemplo, las divisiones, grupos, las unidades de negocio, etc.). Similarmente, algunas organizaciones pueden tener separados los portafolios para los proyectos estratégicos y operativos, porque la selección y criterio de la evaluación tenderán a ser dramáticamente diferentes. En este



caso, las organizaciones necesitan agrupar los esfuerzos estratégicos cuidadosamente hacia conjuntos (los temas) y grupo táctico (operacional) los esfuerzos separadamente (por ejemplo, proceso de mejora, el mantenimiento de equipo y reemplazo, etc.), para que los portafolios individuales resultantes muestren coherencia de propósito. Diferentes portafolios también podrían ser apropiados al agruparse proyectos y programas por línea del producto. La gestión de portafolios, entonces, es la dirección centralizada de uno o más portafolios; esto es identificando, priorizando, autorizando, gestionando y controlando proyectos, programas y otro trabajo relacionado, a lograr objetivos de negocios estratégicos específicos.

El plan estratégico de la organización y los recursos disponibles guían las inversiones en los proyectos y programas. El alcance de gestión de portafolios, sin embargo, se extiende más allá del apoyo a inversiones de proyectos o programas, desde que hay un equilibrio continuo e interacción entre proyectos y programas que comprenden el portafolio. La gestión de portafolio se relaciona más estrechamente a la dirección general y otras disciplinas que el proyecto y gestión del programa, es el más estratégico que los tres dominios. Sin embargo, los procesos de negocio como la planificación estratégica no están dentro del alcance de OPM3.



Algunas de las actividades claves son esencial a la gestión de portafolios desde un punto de vista de gestión organizacional de proyecto incluye lo siguiente:

- ❖ Trasladando estrategias organizacionales en iniciativas específicas o casos de negocio que es la fundación para los programas y proyectos.
- ❖ Identificando y comenzando programas y proyectos.
- ❖ Proporcionando, asignando y reasignando los recursos a los programas, los proyectos y otras actividades.
- ❖ Manteniendo un portafolio de proyectos equilibrado.
- ❖ Apoyando el ambiente de dirección organizacional de proyecto.

Como los procesos para la gestión de proyectos y programas, la gestión de portafolios tiene procesos iniciales y procesos de cierre (Ver Anexo 1) que pueden indicar por ejemplo, la iniciación de un nuevo Portafolio de proyectos o el cierre de operaciones en una obsoleta línea de producto. Pero, en la mayoría de los casos, estos procesos se refieren al inicio de un nuevo ciclo de planificación o al cierre de un anterior ciclo planeando. Los procesos son aplicables en ambos casos.

El grupo de procesos asociados con la gestión de portafolios se relaciona a aquéllos en el proyecto y gestión de programa: Iniciando los procesos, planeando los procesos, ejecutando los procesos, controlando los procesos y cerrando los procesos. Como con el



proyecto y gestión de programa, la idea de madurez dentro del dominio de gestión de portafolios se ata a la habilidad de realizar cada uno de los procesos bien. También incluye el concepto de establecer normas en nivel-portafolio, medidas del proceso, los controles de proceso y mejora continua de procesos. La existencia o logro de madurez en cualquier proceso dado depende de la existencia de otras capacidades, porque algunos procesos requieren las entradas esenciales, estables de otros procesos. Como se expreso en la sección de gestión de programa, las mejoras del proceso, en la gestión de portafolios dependen en las mejoras del proceso en otros dominios de proyecto y gestión de programa. Por ejemplo, estandarizando Los procesos de la gestión de portafolios dependen de estandarizar los procesos para todos los proyectos y programas dentro de un portafolio. Esta misma lógica sé extendió para procesar la medida, control y mejora continua.

La gestión de portafolios promueve entender las relaciones mutuas entre los procesos organizacionales y la realización exitosa de procesos de programas y proyecto. La ejecución exitosa de procesos tiene un impacto directo en la ejecución exitosa de programa y procesos de gestión de proyecto. Otro beneficio es mejores decisiones como resultado de mejor información. Con la gestión de portafolios, la información es más exacta a los estándares del proceso y controlados con el uso de herramientas comunes y técnicas.



El proceso de gestión de proyectos conecta los procesos organizacionales, las salidas y requisitos informativos con aquéllos del programa y los procesos de gestión de proyecto.

3.2.14 Como los procesos de gestión de portafolio, programa y proyectos constituyen el proceso de gestión organizacional de proyecto.

OPM3, no sólo incluye los procesos básicos de gestión de proyecto contenidos dentro de los grupos de proceso de gestión de proyecto, pero también extiende su framework para incorporar procesos similares y grupos del proceso dentro de los dominios de programa y gestión de portafolios. Este Framework multi-dimensional es típico de lo que se Práctica en la gestión organizacional de proyecto. El framework es único a OPM3 como modelo de madurez y les permite a los usuarios entender bien las implicaciones de una mejor práctica o capacidad, por lo que se refiere a sus aplicaciones potenciales a cualquiera de estos tres dominios que en conjunto comprende la gestión organizacional de proyecto. La figura 3.14 da algún sentido de cómo los procesos de los dominios se apoyan y actúan recíprocamente entre sí.





Figura 3.14: Los Procesos de Gestión Organizacional de Proyectos dependen de la Gestión de Proyectos, Gestión de Programas y Gestión de Portafolios.

Los Procesos dentro de la estructura OPM3 (ver figura 3.15), los cinco grupos de procesos de gestión de proyecto son combinados dentro de cada uno de los tres dominios, actuando recíprocamente y progresando a través de las cuatro fases de proceso de mejora. Esta interacción y algunas reglas que lo gobiernan, pueden resumirse como sigue:

- ❖ Cada proceso se requiere en cada dominio.
- ❖ La ejecución de procesos depende de las entradas, herramientas apropiadas, técnicas y controles apropiado.
- ❖ Controlando la variabilidad dentro de un proceso depende de controlar la variabilidad de sus entradas, junto con las herramientas y técnicas y los controles apropiados.
- ❖ La madurez de cada proceso en cada dominio es dependiente en la progresión a través de las fases de mejora de proceso de estandarización, medida, control y la mejora continua.



- ❖ La habilidad de controlar los procesos de la gestión de portafolios es dependiente de la habilidad de controlar las salidas del proceso en el Programa y dominio de gestión de proyectos que se vuelven las entradas a la gestión de portafolios.
- ❖ La mayoría de las herramientas, técnicas y controles usados por los procesos son desarrollados o disponible por los procesos dentro de otros dominios.

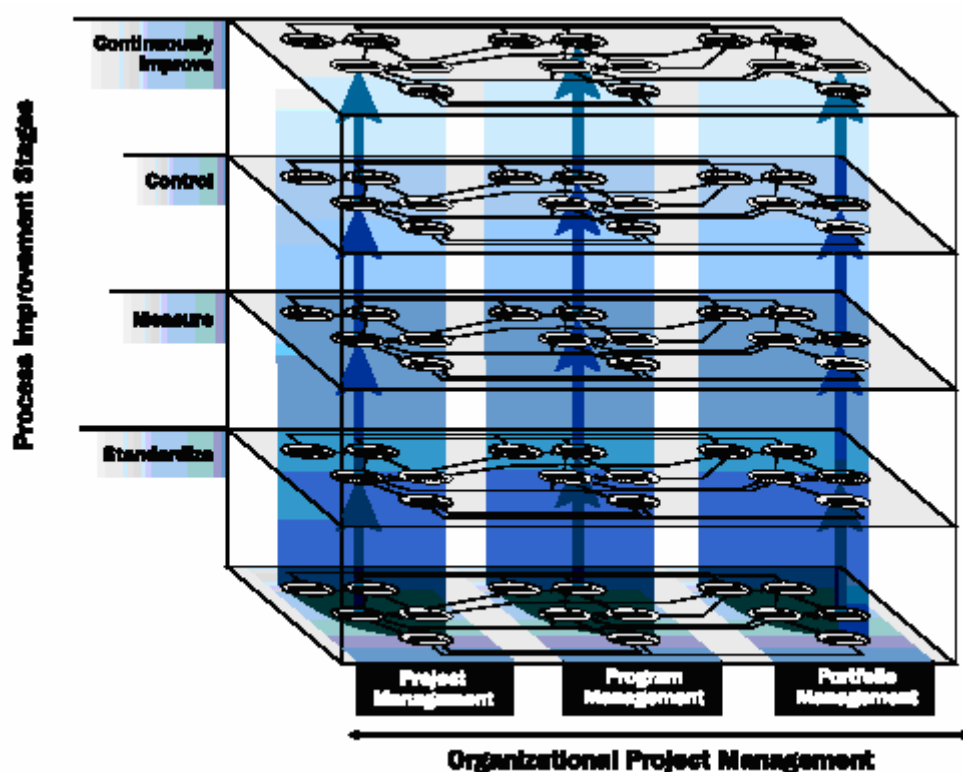


Figura 3.15: Construcción del Proceso de OPM3.

Cada mejor práctica y capacidad dentro de OPM3 se traza a uno o más situaciones dentro de esta estructura.



3.3 Definición de Términos Básicos.

- ❖ **Categorización/mapping.** Las categorizaciones son agrupaciones para proporcionar la estructura del modelo OPM3, así la relación entre las mejores prácticas y las capacidades podrían entenderse mejor. También permite a las organizaciones enfocarse en los acercamientos de alternativa a la madurez.

Las tres categorizaciones en el modelo son PPP (Portafolio, Programa o Proyecto), SMCI (estandarizando, midiendo, controlando o Mejorando Continuamente) e IPECC (Iniciando, Planificando, Ejecutando, Controlando y Cerrando). Estas categorizaciones pueden usarse para acercarse a OPM3 desde un dominio de gestión de proyecto, una mejora de proceso o un área de proceso del PMBOK respectivamente. Como tal, cada mejor práctica y capacidad se traza a una categoría en cada uno de las tres categorizaciones anteriores.

- ❖ **El directorio de las mejores prácticas.** El directorio de las mejores prácticas lista cerca de 600 mejores prácticas que forman la fuente del contenido OPM3. Este directorio proporciona el nombre y una descripción breve de cada mejor práctica. Repasando el directorio de las mejores prácticas, el usuario llega a estar familiarizado con el contenido OPM3. Una organización también usará este directorio siguiendo el modulo Self-Assessment para identificar las mejores prácticas para cualquier esfuerzo de mejora potencial.



Identifica cada mejor práctica en los tres Dominios, la mejor práctica se aplica (proyecto, programa o portafolio), así como en cada uno de las cuatro fases del proceso la mejor práctica se aplica (estandarizar, medir, controlar, mejorar).

❖ **El directorio de capacidades.** El directorio de capacidades proporciona los datos detallados de cada una de las capacidades, organizado según las mejores prácticas con que ellos son asociados. El directorio de capacidades es central al segundo paso de Valoración en que el usuario puede determinar qué capacidades actualmente existe en la organización y cual no. Para cada mejor práctica, incluye una lista de sus capacidades constitutivas, incluyendo sus salidas asociadas, indicadores de desempeño clave y métrico que deben ser confirmados para exigir la existencia de esta capacidad. Cada capacidad contiene un número de Identificación en los dominios (proyecto, programa o portafolio), estados de mejora del proceso (estandarizar, medir, controlar o mejorar) y el PMBOK del Grupo de Proceso (inicial, planear, ejecutar, controlar o Cerrar) relacionadas a cada una de la capacidad aplicada.

❖ **El dominio.** Un dominio se refiere a las tres disciplinas distintas de gestión de portafolios, gestión de programas y gestión de proyectos (también llamado PPP).

❖ **KPI.** (Indicador de ejecución clave). Es un criterio por la que una organización determina, cuantitativamente o cualitativamente, si la salida



asociada con una capacidad existe o el grado en que existe. Un indicador del desempeño clave puede ser una medida directa o una valoración experimentada.

- ❖ **El estado de madurez.** El grado de madurez de una organización en la gestión organizacional de proyectos.
- ❖ **PPP (proyecto, programa, portafolio).** Es uno de los grupos de categorizaciones en el modelo OPM3 para proporcionar la estructura. Esto es usado como un campo en los directorios para indicar los tres dominios de proyecto, programa y gestión de portafolios.
- ❖ **SMCI (estandarizado, medido, controlado y mejora continua).** Una de tres categorizaciones usadas para proporcionar un framework para el OPM3.
- ❖ **Self-assessment.** Es una herramienta que permitirá a la organización a medir el estado actual de madurez organizacional en la gestión de proyectos en relación al conjunto de mejores Prácticas que comprende el estándar OPM3.



CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1 Estado del Arte: Modelos de investigación existentes.

Dado que el estándar OPM3 es una nueva tendencia respecto a Modelos de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos no se tiene investigación detallada y documentada sobre la misma, pero se pueden encontrar algunos escritos sobre el tema estos en su idioma nativo (Ingles). Estamos seguros que la presente investigación servirá como guía y abrirá el camino hacia futuras investigaciones sobre el tema, tanto a organizaciones que decidan aplicar este modelo como a interesados en esta temática en el mundo de Gestión de Proyectos.

4.2 Tendencias y mega tendencias: Prototipos, productos Beta.

Es importante tener presente que OPM3 esta en su primera Iteración pública, aunque algunos conceptos sobre Gerencia organizacional del proyecto fueron inicialmente definidos en la Metodología del PMI (Project Management Institute-PMBOK) pero es en el Modelo OPM3 donde se revisa con mas detalle. No es de extrañarse que se realice un



refinamiento o ajustes y se desarrolle una próxima edición; esto con los aportes de aquellos que ahora aplican OPM3 dentro de sus organizaciones que están recibiendo los beneficios del estándar. Esto contribuirá inmensamente con Iteraciones futuras.

4.3 Metodología de la Tesina.

En la presente tesina se realizó el tipo de investigación documental; pues fue desarrollada con el apoyo de fuentes de carácter documental; como investigaciones bibliográficas, la hemerográfica, la archivística y la red.

Los Instrumentos utilizados en la Investigación bibliográfica fueron diversos libros sobre el tema y relacionados a ellos; en la hemerográfica se tuvo en cuenta artículos de algunas revistas y periódicos; en la archivística se usaron como instrumentos algunos oficios, memorandos, circulares, además de otras técnicas para el caso de estudio como los cuestionarios y encuestas.

4.4 Análisis del Ciclo OPM3.

En esta sección se estudia los pasos del Ciclo OPM3 de manera detallada. Finalmente un Caso Práctico como propuesta de aplicación del modelo a un Área del Sector Público, el Área de la Gerencia de Programación y Gestión de Fiscalización (GPYGF) de la



Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), donde se explicará el estado actual de como están llevando los Proyectos y como se aplicaría el Modelo de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos (OPM3), se iniciará el Ciclo del Modelo con información obtenida de la Organización y coordinador de Proyectos de quien se obtendrá información de algunas mejores prácticas realizadas las cuales nos servirán de base para la posterior aplicación del Modelo; luego se realiza una propuesta de cómo se realizarían el resto de las fases del OPM3 mostrando hipotéticamente para fines prácticos los resultados obtenidos.

4.4.1 Modelo y el Ciclo del OPM3.

OPM3 proporciona el conocimiento a los usuarios para entender la Gestión Organizacional de Proyecto, las herramientas para evaluarse contra el estándar y los medios para decidir si se seguirá un plan de mejora. Para aquéllos que escogen emprender las mejoras en su madurez, OPM3 proporciona los pasos para determinar un curso apropiado de acción. La siguiente sección da una explicación completa de estos pasos, en el contexto de aplicar realmente OPM3 en una organización. Al final de esta sección se realiza un caso práctico, ilustrando como se aplicaría el modelo en la GPGF.

4.4.2 Diagrama y Pasos del Ciclo OPM3.

El siguiente diagrama ilustra los pasos del ciclo OPM3, muestra como funcionaria cuando una organización emprende aplicar el



estándar. Se tiene dos puntos críticos seguidos de la Valoración y el estado de mejoras donde una organización tiene decisiones potenciales que realizar. Éstos se indican adelante en la figura 4.1 y elaborados en explicación detallada los siguientes pasos.

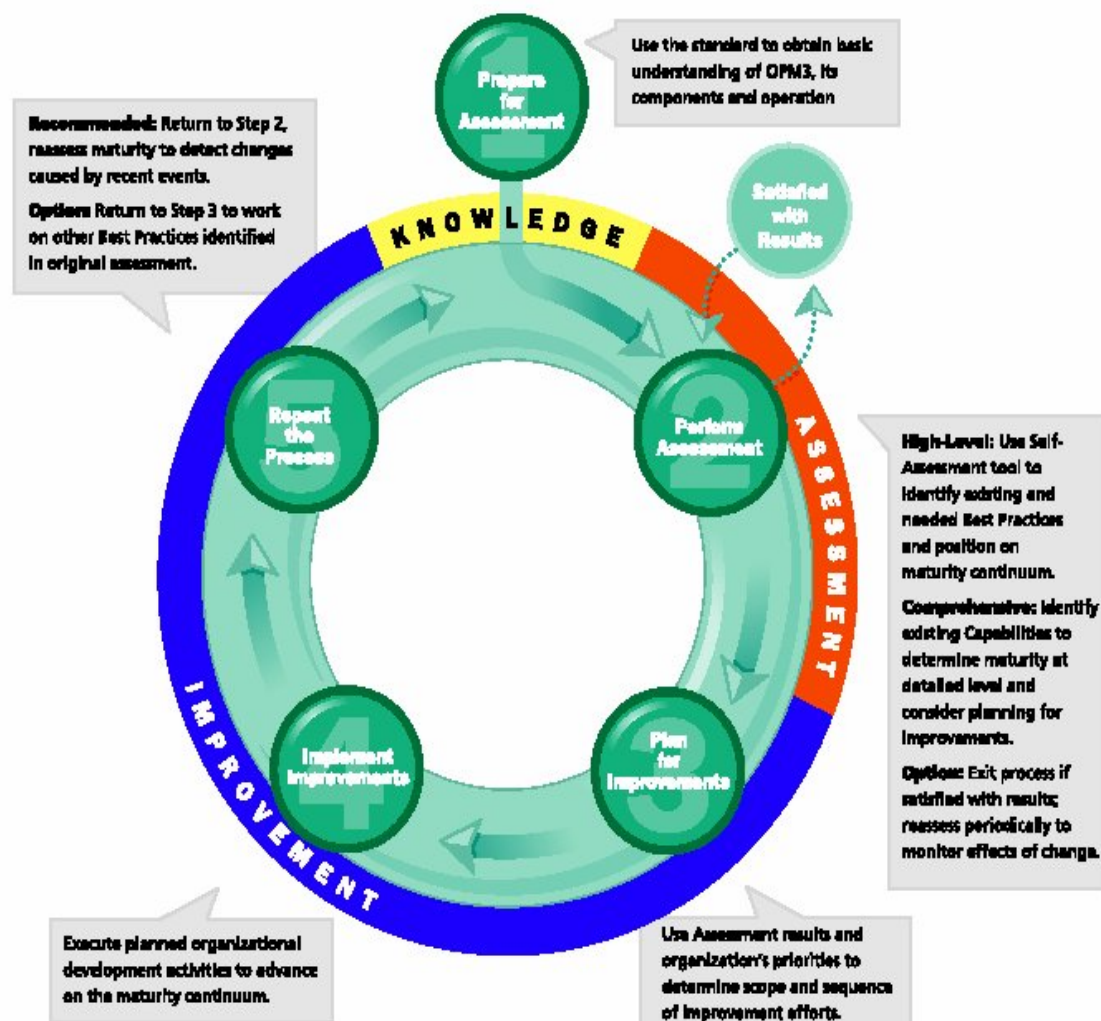


Figura 4.1: Diagrama del Ciclo. [OPM3, 2003].

Pasos del Ciclo OPM3

1. Paso Uno: Prepárese para la Valoración.

Para aplicar OPM3, los usuarios necesitan entender los conceptos detrás del modelo. Estos usuarios son aquéllos involucrados en



aplicar el estándar en nombre de una organización, ellos deben llegar a ser familiar con la gestión organizacional del proyecto y con el funcionamiento de OPM3. Aunque los conceptos básicos sean simples, tardará algún tiempo para comprender el material y para ver la mejor manera de aplicar al modelo dentro de una organización.

El prepararse para aplicar OPM3, esto es planeando los pasos críticos de la Valoración que involucrará el uso del texto narrativo del estándar, así como los contenidos de los tres directorios. El resultado será en este paso un nivel confiable y comprensible de los conceptos globales de Gestión Organizacional de Proyectos y con el significado de madurez dentro de ese contexto, además de la familiaridad de la Junta Directiva de la naturaleza y alcance de las mejores prácticas asociado con la madurez de la Gestión Organizacional de proyecto.

2. Paso Dos: Realice la Valoración.

El próximo paso es evaluar el grado de madurez de la organización en la Gestión organizacional de Proyectos. La valoración involucra comparar las características del estado actual de madurez de una organización con aquéllos descrito por el modelo. La Valoración establecido por el OPM3 toma lugar en dos fases. La primera fase es una revisión de que mejores prácticas del estándar son realizadas actualmente por la organización. El Self-Assesment es una herramienta proporcionada por OPM3 que permite lograr esto. Para



los propósitos ilustrativos, la siguiente explicación asume el uso de la herramienta Self-Assessment de OPM3.

La vista de alto nivel.

Los Dos Primeros pasos utilizan un Self-Assessment para producir una vista de alto nivel o “ejecutivo” incluyendo una lista de mejores prácticas que actualmente existen en la organización y aquéllos que aun no se realizan respecto al estándar. La lista de mejores prácticas que no existen actualmente en la organización puede ser llamada “el objetivo de mejores prácticas.”

El Self-Assesment también produce gráficos que indican la posición de madurez de la organización relativa a tres factores:

- La gestión organizacional de proyecto como conjunto.
- Los dominios de proyecto, programa y portafolio (PPP).
- Los estados de procesos de mejora (SMCI).

Una vez el usuario conoce que mejores prácticas necesitan prioridad, esto en base al Self-Assesment, la información detallada sobre cada mejor práctica es identificada, incluyendo el nombre y descripción, puede localizarse por el único identificador en el **directorío de mejores prácticas**.



Sabiendo dónde enfocarse.

En este punto asumimos la lista objetivo de mejores prácticas producidas por la herramienta Self-Assessment, esta puede ser demasiado grande para trabajar con todas, por esto la organización necesitara decidir en qué mejores prácticas enfocarse primero antes de proceder a la próxima fase del proceso de Valoración. La manera recomendada de tomar esta decisión es organizar y analizar la lista según dos factores más relacionados a aumentar la madurez que son las fases de dominio y mejora de procesos. Los gráficos generados por el Self-Assessment proporcionaran un cuadro general de fuerza y debilidad dentro de estas categorías. El análisis de las mejores prácticas individuales deberá confirmar este cuadro y proporcionar un esquema de prioridad específica, haciendo la próxima parte de la Valoración más manejable.

Cada entrada en el **directorio de las mejores prácticas** indica que dominio y qué estado del proceso de mejora son asociados con la mejor práctica.

El OPM3 permite a una organización filtrar su lista de mejores prácticas, generadas por la herramienta Self-Assessment, agrupándose las mejores prácticas por estos factores. Por ejemplo, crear una lista de todas las mejores prácticas no alcanzadas relacionadas a la gestión de programas (PPP) y el nivel de Medido



(SMCI) o a alguna otra combinación de dominio y fase de mejora del proceso.

La organización debe primero considerar a que dominio dirigirse, esto basado en sus necesidades actuales y los planes futuros. Los dominios de la gestión organizacional de proyectos proporcionan un medio de progresión a la madurez. El lugar más lógico para empezar estaría en el dominio de dirección del proyecto, después progresando a los dominios de programa y gestión de portafolios. Sin embargo hay interacciones entre los dominios como flujos de información o el desarrollo de políticas que requieren las capacidades en otros dominios que una organización quisiera enfocar. Estas interacciones se identifican a través de interdependencias mostradas en el **directorio del plan de mejora**.

Una vez un dominio de dirección organizacional de proyecto ha sido seleccionado como un punto de partida, la organización necesita considerar las fases de procesos de mejora. Existe una natural progresión de madurez desde la estandarización, medida, control y mejora continua. Así, el punto lógico de partida para la segunda parte del proceso de Valoración, dentro de cualquier dominio, sería empezar con la categoría de estandarización del proceso.

Si el Self-Assessment indica que la organización tiene un alto nivel de madurez en el proceso de estandarización, todavía podría repasar



las restantes mejores prácticas que se trazan para la categoría de estandarización. En todos los casos, la organización debe empezar con una revisión de mejores Prácticas relacionado a la estandarización, como parte de una valoración comprensiva.

La valoración comprensiva.

Después de completar el Self -Assesment y determina qué mejores prácticas se debe investigar primero, la organización debe proceder a recopilar información a un nivel detallado. Esta segunda fase del paso de la Valoración, la valoración comprensiva, es una evaluación de que capacidades específicas existe o no en la organización, relacionado a cada mejor práctica, proporcionando una vista con más detenimiento y precisa del estado actual de madurez de una organización. Al realizar la valoración comprensiva, el usuario consulta el **directorío de plan de mejora** para ver las series de capacidades agregadas a cada mejor práctica. Luego el usuario determina qué capacidades identificadas ya existe en la organización. Este paso involucra el estudio de cada capacidad y determina que salidas asociadas existen en la organización como la evidencia de la capacidad. Esta evaluación es hecha a través del uso del directorío de **capacidades** que muestra los resultados requeridos para cada capacidad. En general, puede decirse que una capacidad existe cuando toda la lista de salidas se han observado. Similarmente, puede decirse que una mejor práctica existe cuando todas sus capacidades listadas existen.



Las páginas de las mejores prácticas en **el directorio del plan de mejora** pueden servir como una lista de control o plantilla para el proceso comprensivo de la valoración, porque identifica los números para las capacidades asociadas con cada mejor práctica que son lógicamente agrupadas, construyendo de una capacidad básica a aquéllos que son dependiente de capacidades anteriores. Las páginas en este directorio proveen una columna de control de la salida que tendrán que ser identificadas para verificar la existencia de cada capacidad.

Esta evaluación de capacidades es necesariamente rigurosa y permite a la organización obtener una información más detallada de su estado de madurez en la dirección organizacional de proyecto. Este paso ayudará a la organización a determinar qué capacidades específicas existen y por consiguiente, cómo concluye la organización a lograr cada mejor práctica.

Este paso debería ser completado antes de contemplar las mejoras.

La organización necesita comprender:

- 1) Todas las capacidades que tiene
- 2) Todas las capacidades que no tiene y
- 3) La importancia relativa de cada capacidad de la organización.



Una vez la organización ha identificado y priorizado éstos. Este puede pesar los pro y contra de seguir los varios caminos a la mejora, basado en los resultados de las dos fases de Valoración. En este punto, y basado sobre resultados del proceso de valoración, una organización puede decidir no seguir un plan para las mejoras. Este podría ser el caso si a) La organización se siente satisfecha con su estado actual de madurez organizacional en la Gestión de Proyectos o b) la organización decide que actualmente no tiene los recursos para seguir las mejoras. Si tal decisión es hecha, la organización debe comprometerse a volver periódicamente seguir los pasos de la valoración para ver si subsiguientes eventos han impactado la madurez total en la gestión organizacional de proyecto y si deben volverse a considerar las mejoras. Aun si una organización planea hacer mejoras, podría tener un beneficio de repetir el Self-Assesment. Siguiendo la primera ronda de valoraciones, una mayor familiaridad con las mejores prácticas y sus capacidades constitutivas y una vista más realista de la organización, podría resultar en respuestas diferentes a las encuestas del Self-Assesment un resultado más exacto en esta segunda vez. Finalmente, las organizaciones que repiten el paso de la valoración después de trabajar en las mejoras podría elegir terminar el ciclo OPM3, dependiendo de los resultados o planes para las mejoras adicionales.



3. Paso Tres: El plan para las mejoras.

La mayoría de las organizaciones probablemente serán incapaces de lograr todas sus Capacidades deseadas enseguida. Algunas Capacidades pueden construirse con otras y muchos que pudieron ocurrir en otro caso no ocurrieron al mismo tiempo, subsecuentemente la organización no puede comprometerse a lograrlos todos al mismo tiempo.

Los resultados de las dos fases de valoración proporcionarán una base potencial para el plan de mejora de la organización. La documentación de las Salidas, de cuales salidas no han sido observadas indicando las capacidades de la organización que no han sido totalmente demostradas permite una clasificación jerárquica de resultados y las capacidades dentro de cada mejor práctica según su prioridad para la organización.

Los factores potencialmente útiles en priorizar las mejoras planeadas para el uso óptimo de recursos pueden incluir lo siguiente:

- La accesibilidad. Las organizaciones podrían buscar capacidades que son fáciles lograr. Esta consideración puede ayudar a la organización a demostrar el éxito temprano y ganancia de velocidad valiosa adquirida para sostener la iniciativa de mejora.
- La prioridad estratégica. Las organizaciones pueden tener razones de estrategias de negocio para desarrollar ciertas capacidades antes de otras.



- Beneficios. Algunas capacidades pueden ser más beneficiosas a la organización que otras y éstas pueden ser dados por prioridades altas para el plan de mejora a corto plazo.
- Costo. Las capacidades de bajo costo podrían ser consideradas como una prioridad y podrían por consiguiente ser incluidos en un plan de mejora. El costo, sin embargo, puede ser una consideración engañosa si no pesamos cuidadosamente respecto a la importancia de otros factores en la decisión.

OPM3 identifica algunas dependencias con respecto a capacidades que pueden apoyar una mejor Práctica, pero podría no ser un requisito previo en absoluto a él. Por ejemplo, si una organización emprende desarrollar un proceso estandarizado, puede ser útil tener algunos miembros participantes en una organización profesional como una asociación que proporciona las normas y apoya para la normalización. Sin embargo, esto no puede ser un requisito absoluto a desarrollar un proceso interno normalizado. Debe estar claro que desde el punto de vista del presente estándar OPM3, puede decirse que una mejor práctica sólo existe cuando todas las capacidades asociadas perfiladas por el estándar existen o han sido logradas. No obstante, sería igualmente claro que las necesidades organizacionales y condiciones varíen ampliamente y el logro de cualquiera de las capacidades perfiladas por el estándar para una mejor práctica dada hace que constituya el progreso hacia esa mejor práctica y fortalezca la completa madurez en la gestión



organizacional de proyectos. Una organización que elige desviarse de la sucesión de capacidad hacia una mejor práctica debe documentarla cuidadosamente, las acciones que esto lleva y las razones específicas para éstas acciones. Este procedimiento reforzará valoraciones futuras en la organización y contribuye como valioso cuerpo de datos para la comunidad de la gestión organizacional de proyecto.

4. Paso Cuatro: Ejecutar las Mejoras.

Una vez el plan de mejora se ha establecido, la organización necesitará llevar a cabo este plan en el tiempo, es decir ejecutar actividades necesarias de desarrollo organizacional para lograr las capacidades necesitadas y avanzar en el camino a lograr mejores prácticas que representan madurez en la gestión organizacional de proyecto.

Los cambios que la organización realiza son proyectos en ellas mismas. Por consiguiente, la organización debe acercarse a la planificación y aplicación de cambios deseados como proyectos. Las organizaciones deben considerar los procesos descritos por la Guía de PMBOK para guiar cada proyecto al cumplimiento con éxito. El dominio de planear y llevar a cabo el cambio organizacional no esta dentro del alcance de OPM3, aunque uno de los propósitos del estándar es llevar a una organización al punto de ser capaz de



identificar su estado actual y planear confiadamente las necesidades de mejoras.

Durante la aplicación de mejoras, muchos factores pueden ser afectados, incluyendo la estructura organizacional, la dirección, la estrategia y el modelo de negocio. Cambiando cualquiera de éstos se alterarán a menudo las prioridades de la organización y puede tener otras consecuencias inesperadas. Las Organizaciones usando OPM3 no dudarán supervisar su progreso y revisar sus planes en medio de los cambios, las prioridades cambian y un nuevo curso de acción se pone claro.

5. Paso Cinco: Repita el Proceso.

Habiendo completado alguna actividad de mejora, la organización hará una de dos cosas: 1) Reevalúa donde está actualmente en la madurez continua de la gestión organizacional de proyecto repitiendo la Valoración (el Paso Dos) o 2) Regresando al plan para las mejoras (Paso Tres) para empezar trabajando hacia otras mejores prácticas identificadas en una valoración más temprana.

La mayoría de las organizaciones debe considerar la opción 1, volviendo a la valoración. La reevaluación permitirá la comprobación de las mejoras llevada a cabo. El tiempo transcurrido siguiendo la valoración inicial puede haber coincidido con cambios que podrían afectar los resultados de una nueva valoración.



Algunas organizaciones pueden tener primero un ciclo de mejoras o pueden haber experimentado otros significativos cambios durante el ciclo. Ellos pueden decidir la opción 2 y volver hacia el Paso Tres directamente: Planear las mejoras para examinar otras mejores prácticas que requieren atención y han sido identificadas por la valoración inicial.

La primera mejora del ciclo puede servir de base para muchas mejoras valiosas en ciclos futuros. Las Organizaciones pueden continuar utilizando OPM3, de esta manera ellos ayudarán a extender y refinar posibles aplicaciones de este modelo y comprender la medida creciente de sus beneficios.

4.4.3 Caso Práctico: Aplicando el OPM3 en una organización (Gerencia de Programación y Gestión de Fiscalización).

La Gerencia de Programación y Gestión de Fiscalización decide aplicar OPM3 en su organización. Aquí se explica una manera que el proceso pudiera tener lugar:

- 1. Primer Paso: Prepararse para la Valoración.** Los miembros de la organización se preparan para medir su grado de madurez. Toman contacto con el estándar OPM3, entienden el modelo, se familiarizan con los conceptos, pasos OPM3, gestión organizacional de proyecto y madurez.



2. Segundo Paso. Realizar la Valoración.

Los miembros de la organización deben trabajar juntos para realizar el cuestionario del Self-Assessment en nombre de la organización. Ellos usan la herramienta Self-Assessment proporcionado por el OPM3 en CD-ROM y deben leer las primeras instrucciones, incluyendo “Cómo tomar la encuesta” y “Cómo interpretar los resultados.” Ellos seleccionan el cuestionario del formulario y proceden con contestar todas las preguntas, usando el desplegable “Sí o No” del menú para seleccionar la respuesta a cada pregunta. Después de completar el cuestionario, ellos seleccionan “el Informe del Cuestionario” del formulario y hacen clic en el botón “Obtener los Resultados”.

El programa proporciona dos listas, una indicando las mejores prácticas que parece demostrar y el otro indicando aquellas mejores prácticas que la organización no demuestra. Estas listas aparecen en orden numérico, con un único identificador. Las mejores prácticas se agrupan en el orden en que ellos son asociados con cada uno de los tres dominios de la gestión organizacional de proyectos y dentro de éstos en el orden en que ellos son asociados con cada una de las cuatro fases de mejora del proceso.

Dentro del **directorio de las mejores prácticas**, estos grupos se interrumpen aproximadamente en lo siguiente rangos, ver tabla 2:



RANGO DE		
IDENTIFICADORES	DOMINIO	ESTADOS
1000-1690	Proyecto	Estandarizar
1700-2230	Proyecto	Medir
2240-2620	Proyecto	Controlar
2630-3050	Proyecto	Mejorar
3120-3580	Programa	Estandarizar
3590-3990	Programa	Medir
4000-4380	Programa	Controlar
4390-4770	Programa	Mejorar
4780-5680	Portafolio	Estandarizar
5690-6190	Portafolio	Medir
6200-6580	Portafolio	Controlar
6590-7010	Portafolio	Mejorar

Tabla 2: Identificador de Numeración.

La herramienta también genera cuatro diagramas/gráficos, basado en sus respuestas: 1) La posición global de la organización en una madurez continua de la gestión organizacional del proyecto (ver figura 4.2), 2) La madurez de la organización en términos de cada dominio (ver figura 4.3), 3) La madurez de la organización por lo que se refiere a cada fase de mejora de proceso (ver figura 4.4) y 4) una vista compuesta de las figuras 4.3 y 4.4. Los ejemplos de todos los cuatro diagramas se muestran en las figuras 4.2, 4.3, 4.4 y 4.5.

TU ORGANIZACION EN OPM3

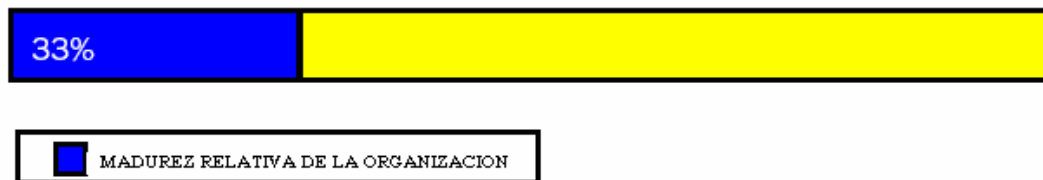


Figura 4.2: Representación Gráfica de la posición global de su organización sobre una Continua Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos.

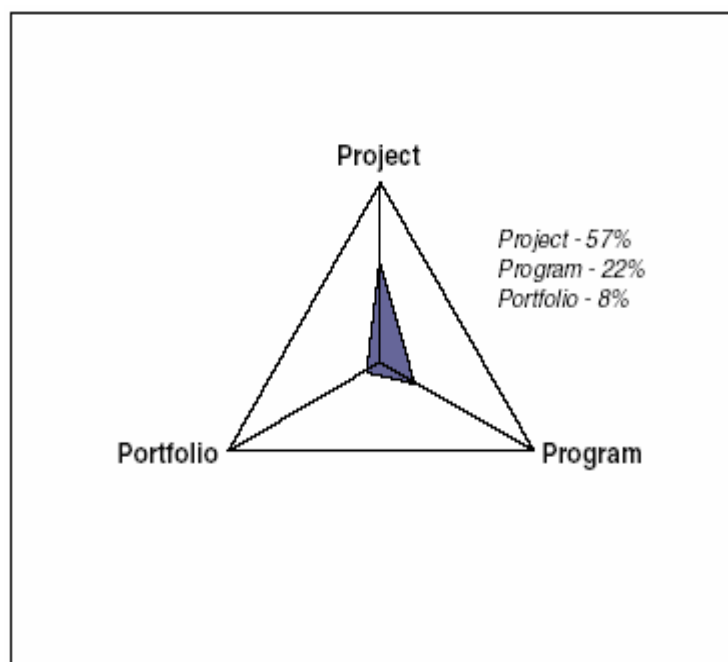


Figura 4.3: Diagrama de Araña mostrando la madurez de su organización en términos de cada dominio (Proyecto, Programa y Portafolio).



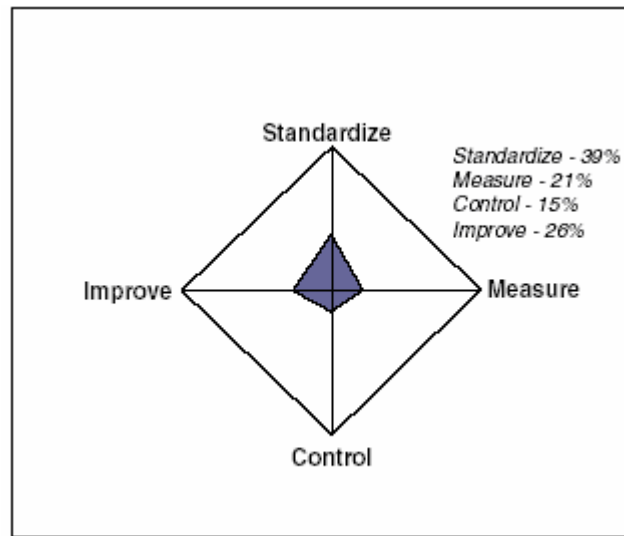


Figura 4.4: Diagrama de Araña que muestra la madurez de su organización en términos de cada estado de mejora de procesos (estandarizado, medido, controlado, mejora continua).

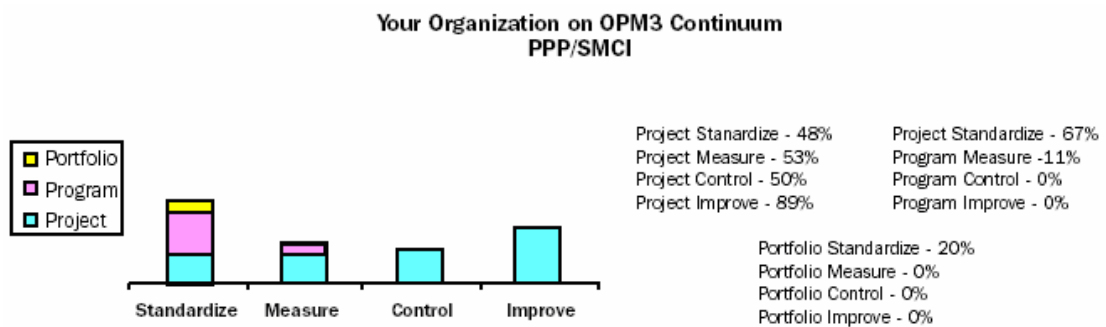


Figura 4.5: Representación Gráfica de Barras de la Madurez de su Organización por dominio y estados de mejora de procesos.

El gráfico de dominio indica una valoración de la madurez dentro de cada uno de los tres dominios de la gestión organizacional de proyectos. Uno podría esperar que el indicador de madurez fuera superior para los proyectos que para los programas y superior para los programas que para el dominio de portafolios. Sin embargo, uno



puede encontrar que la madurez indicada no puede seguir el modelo esperado. Por ejemplo, la valoración de gestión de portafolios podría ser superior a lo esperado.

Lo que se observa al leer la Figura 4.3 y 4.4 es la cantidad de espacio blanco, qué es un indicador de dónde pueden hacerse las mejoras. En la mayoría de los casos, el nivel de normalización no es donde la organización desearía, en uno o más de los dominios. De la Normalización usualmente sería dónde empezará una valoración comprensiva.

❖ **Decidiendo dónde enfocar.** Los gráficos muestran toda la organización, las caídas debajo del 50% marcan la madurez continua en la gestión organizacional del proyecto y las áreas que necesitan la mejora en todos los tres dominios y las cuatro fases de mejora del proceso. El equipo decide examinar la lista de las mejores prácticas que ellos no tienen. Ellos buscan éstos en el directorio de mejores prácticas. Aquí, ellos pueden ver el nombre y descripción de cada mejor Práctica en el dominio y estados de mejora de proceso que cada uno traza. Ellos deciden ordenar la lista, para ver cuántas de estas mejores prácticas caen en el dominio de gestión de proyecto. Ellos encuentran que más de medio mapa cae en la gestión de Proyecto. Usando esta sub-lista, ellos ordenan para ver otra vez cuántos de éstos de caen en la fase de Normalizar la gestión de proyectos. Ellos descubren que



diez mejores prácticas caen en la normalización de la gestión de proyecto. El equipo decide que esta lista sería manejable y un buen lugar para empezar.

- ❖ **La valoración comprensiva.** El equipo busca sus diez mejores prácticas designadas en el directorio del plan de mejora. Esto revela para cada mejor práctica una lista de sus capacidades constitutivas (algunos de los cuales pueden ser compartidos por otras mejores prácticas) en el orden de dependencia creciente. Ellos imprimen las páginas del directorio por cada mejor práctica para usar como una lista de control cuando ellos evalúan la existencia de cada capacidad en la organización. Al lado de cada capacidad en cada formulario esta una caja de salida para ser verificada cuando ellos pueden observar las salidas asociado con esa capacidad.

Una de las mejores prácticas en su lista es la número 5240: “Establecer comunidades internas en la gestión de proyectos.” El equipo está particularmente interesado en una de las capacidades listadas asociado con esta mejor práctica “Desarrollar conocimiento de actividades de gestión de proyecto.” La completa descripción de la capacidad es “La organización recoge la información sobre las comunidades internas en la gestión de proyectos. Las comunidades pueden realizar las tareas asignadas como iniciativas de mejora en la gestión de proyectos.”



El equipo identifica esta Capacidad por el número de serie en el directorio de capacidades y encuentra que se requieren dos Salidas: “La organización apoya y emplea las iniciativas locales” y “La organización aplica con inteligencia métodos para resolver problemas importantes y actividades en la comunidad de gestión de proyecto.” Los miembros del equipo acuerdan que la organización no realiza el primero de éstos, pero demuestra el segundo. Ellos anotan esto en su formulario para esta mejor práctica.

Usando el directorio de capacidades el equipo evalúa cual de las capacidades que llevan actualmente a cada mejor práctica en su lista designada existe en la organización, identificando si existen o no en los resultados listados. Cuando ellos acuerdan que las salidas para una capacidad dada han sido observadas, ellos ponen un check en la caja de salidas al lado de la capacidad sobre el formulario que ellos imprimieron.

Cuando ellos han pasado por este proceso para todas las capacidades de cada mejor práctica en su lista designada, ellos tienen una lista de que capacidades ellos todavía no han demostrado, todavía necesitaran pedir mejores prácticas en su lista y qué sucesión podría ser mejor para desarrollarlos.



Ellos deciden seguir las mejoras desarrollando las siguientes capacidades.

3. Tercer Paso: Plan para las mejoras. El equipo planea cómo proceder, ellos determinan que siete de su diez mejores prácticas designadas podrían ser desarrolladas mejor siguiendo la sucesión mostrada para las capacidades asociadas con esas mejores prácticas en el directorio del plan de mejora. Ellos determinan que las tres restantes mejores prácticas necesitan ser revisadas posteriormente. Dos de estos tres contienen algunas capacidades que involucran costo significativo a la organización y las otras capacidades requieren costos mínimos. Por consiguiente, ellos deciden empezar el trabajo en estas dos mejores prácticas empezando con bajar el costo de estas capacidades. Finalmente, ellos creen que la restante mejor práctica esta estrechamente relacionado a los objetivos estratégicos globales de la organización. El equipo da a esto el tratamiento de prioridad a la mejor práctica y planea desarrollar las capacidades asociadas en una sucesión que se alinea con la iniciativa actual de la conducción estratégica.

4. Cuarto Paso: Ejecución de Mejoras. Basado en su plan, el equipo debe trabajar con la dirección de la organización y con los recursos humanos, entrenamiento, la informática y otros departamentos para poner su plan en acción. Ellos deben crear



un presupuesto y un cronograma para el desarrollo de cada capacidad, asignando funciones, responsabilidades e instituyendo reuniones ordinarias, programas para la comunicación interna y externas. En resumen, deben tratar el plan de mejora como un proyecto y seguir normalmente todos los procesos asociados con manejar un proyecto, como esta perfilado en la Guía de PMBOK.

5. Quinto Paso: Repiten el proceso. Una vez que han sido completadas las iniciativas de mejora, la organización quiere determinar cuan exitosos fueron en lograr las mejores prácticas que ellos se fijaron lograr. De nuevo, ellos usan la herramienta Self-Assesment para conseguir una mirada del gran cuadro de cuales de sus mejores prácticas designadas fueron mejoradas y cuales de ellas exigen ser más allá desarrolladas. Ellos verifican las listas generadas por el Self-Assesment contra sus listas anteriores. Ellos encuentran que seis de las diez mejores prácticas se han movido de la lista de aquéllos que no han sido demostradas por la organización a la lista de aquéllos que se demuestran. Las otras cuatro son indicadas como áreas que necesitan desarrollar. Para conseguir un nivel mayor de detalle, ellos dirigen el paso de la valoración comprensiva de nuevo en todas las diez mejores prácticas. Este proceso confirma su logro exitoso de las seis mejores prácticas y muestran que las capacidades específicas requieren trabajo adicional, antes que las otras cuatro mejores prácticas puedan exigirse totalmente. La organización usa esta



información para crear una actualización del plan de mejora diseñado para llevar al logro exitoso de todas las mejores prácticas de su lista.

Análisis Actual: Gerencia de Programación y Gestión de Fiscalización (GPYGF).

❖ ¿Qué es la SUNAT?

Institución Pública descentralizada del Sector Economía y Finanzas, dotada de personería jurídica de Derecho Público, patrimonio propio y autonomía económica, administrativa, funcional, técnica y financiera.

❖ Finalidad

Administrar, fiscalizar y recaudar los tributos internos, con excepción de los municipales, y desarrollar las mismas funciones respecto de las aportaciones al seguro social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Provisional (ONP.)

Administrar y controlar el tráfico internacional de mercancías dentro del territorio aduanero y recaudar los tributos aplicables conforme a Ley.



❖ Misión

Contribuir al desarrollo del país mediante el crecimiento sostenido de la recaudación, facilitando el cumplimiento tributario y el comercio exterior. Lograremos esto, brindando servicios de calidad y generando riesgo efectivo, sobre la base de utilizar procesos simples, soluciones tecnológicas avanzadas y la participación de sus trabajadores, totalmente comprometidos, ética y profesionalmente.

❖ Visión

Ser reconocida como una de las mejores administraciones tributarias y aduaneras del mundo por su contribución al desarrollo económico del país, por su capacidad en la generación de conciencia tributaria ante los ciudadanos, por su excelencia en la prestación de servicios y por su liderazgo en el proceso de modernización del Estado.

❖ Planeamiento Institucional.

¿Qué es el Planeamiento Institucional?

El Proceso de Planeamiento Institucional (Estratégico y Operativo) le permite a la SUNAT definir el curso que seguirá en un determinado periodo para alcanzar los objetivos definidos, estableciendo estrategias, proyectos, acciones o actividades que permitan maximizar sus resultados, utilizando los recursos de



manera racional y previendo las contingencias y necesidades futuras a las que deberá hacer frente.

❖ **Gerencia de Programación y Gestión de Fiscalización (GPYGF).**

Depende de la Intendencia Nacional de Cumplimiento Tributario y se encarga de diseñar los programas, operativos y procedimiento relacionados al control del cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Desarrolla y Dirige los planes de fiscalización, recaudación y recuperación de la deuda.

Funciones:

- Requerir la elaboración y modificación de los sistemas referidos al soporte de los procesos de control.
- Requerir la elaboración o modificación de normas legales concernientes al proceso de control.
- Elaborar los proyectos que establezcan los lineamientos para mejorar los procesos de control.
- Definir y aplicar los criterios de selección de los Contribuyentes en los programas de fiscalización y devoluciones en el ámbito nacional.
- Proponer programas de capacitación para el personal de los órganos vinculados al cumplimiento tributario.



Misión y visión.

Proveer a nuestros usuarios servicios y sistemas de información de calidad así como contribuir en la innovación de procesos, a través del uso automatizado de la información y el empleo estratégico de las tecnologías de información.

Ser impulsores del Gobierno electrónico en la SUNAT y en el Estado peruano en lo referido al ámbito tributario y el comercio exterior.

Valores de la GPGF.

- Compromiso: Va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.
- Comunicación: Indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, particularmente en la familia, el trabajo y con las personas más cercanas a nosotros.
- Honestidad: Es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta que se observa hacia el prójimo, que exige en dar a cada cual lo que le es debido.
- Respeto y tolerancia: Son la base para convivir en sociedad; permitiendo afrontar las diferencias de ideas, costumbres y creencias que vemos en la sociedad.



- Servicio: Brindar ayuda de manera espontánea en los detalles más pequeños, habla de nuestro alto sentido de colaboración para hacer la vida más ligera a los demás.

Proyectos de la GPGF.

Metodología de Proyectos Institucional.

La institución presenta una metodología que debe ser aplicado a todos los proyectos de la institución previamente aprobados por el Comité de alta dirección, el mismo que designa al ejecutivo y al coordinador del proyecto. Establece un lenguaje común y una base conceptual útil para los diversos proyectos de la organización y permite organizar técnicas y conceptos provenientes de diversas fuentes.

Portafolio, Programa y Proyectos:

La GPYGF tiene actualmente los siguientes proyectos implementándose:



Portafolio:

PROYECTOS	NOMBRE
Proyecto 01:	Implementación de un Sistema Único de Trámite Documentario
Proyecto 02:	Implementación del módulo del Control de Contenedores
Proyecto 03:	Gestión Organizacional de Proyectos
Proyecto 04:	Nuevo Proceso de Despacho en el Marco de los Acuerdos Comerciales Internacionales
Proyecto 05:	Índice de Denominación Común Comercial
Proyecto 06:	Exporta Fácil
Proyecto 07:	Interconexión con otras entidades del estado
Proyecto 08:	SIPAD Fase II
Proyecto 09:	Desarrollo de los procedimientos de las áreas de reclamos basado en conocimiento
Proyecto 10:	Nuevo Sistema de libros y registros contables para un control electrónico de obligaciones tributarias
Proyecto 11:	Nuevo sistema de Comprobantes de Pago
Proyecto 12:	Sistema de Auditoría Tributaria
Proyecto 13:	Ampliación del Sistema de control no intrusivo (Scanners) Proyecto de Inversión Pública
Proyecto 14:	Nuevo Sistema integrado de recaudación
Proyecto 15:	Sistema Integrado y Centralizado de Contabilidad de Tributos Internos y Aduaneros

Tabla 3: Portafolio de Proyectos de la GPYGF



Programa:

PROGRAMA: Optimizar el Proceso de Despacho en el Marco de los Acuerdos Comerciales Internacionales	
PROYECTOS	
Proyecto 2:	Implementación del módulo del Control de Contenedores
Proyecto 4:	Nuevo Proceso de Despacho en el marco de los acuerdos internacionales
Proyecto 6:	Exporta Fácil
Proyecto 7:	Interconexión con otras entidades del Estado
Proyecto 8:	Sistema de precios aduaneros (Fase II)
Proyecto 13:	Ampliación del Sistema de control no intrusivo (Scanners) Proyecto de Inversión Pública

Tabla 4: Programa de la GPYGF

Entre los varios proyectos que se están implementando cabe resaltar el Proyecto 03 “Gestión Organizacional de proyectos”, pues esta relacionado con mejorar los resultados de los Proyectos del área, dentro de este marco se propone la aplicación de OPM3.

Gestión Organizacional de Proyectos.

La necesidad de generar recursos para realizar inversión social y productiva, así como la implementación de las políticas de apertura comercial y de regionalización, demandan grandes retos a nuestra institución.





Figura 4.6: Proyecto GOP

Por otro lado, los limitados recursos públicos nos exigen optimizar la calidad de nuestras inversiones y elevar la calidad del gasto público, a través de proyectos bien seleccionados y correctamente ejecutados. Para enfrentar estas demandas, se llevan a cabo dos iniciativas que nos permitirán enfrentar los retos ordenadamente: la actualización del marco estratégico institucional y la optimización de la gestión de los proyectos, por medio del proyecto “Gestión Organizacional de Proyectos GOP”.

Este proyecto surge para elevar el nivel de rendimiento de los proyectos ante:

- La necesidad de mejorar los resultados actuales de los proyectos institucionales.
- Las demandas del entorno externo y de las áreas internas.



Antecedentes:

Respecto de la gestión de proyectos, en el 2004, la Intendencia Nacional de Informática desarrolló la metodología de gestión de proyectos MGP. Luego, se implementó esta metodología en los proyectos de los Planes Operativos Institucionales 2005 y 2006. A la fecha, la MGP ha proporcionado un orden en las actividades de los proyectos y ha establecido un lenguaje común.

Primeros avances.

A la fecha, se ha elaborado el plan de proyecto, que consta del acta de proyecto, definición de alcance, cronograma y demás planes complementarios (calidad, recursos humanos, riesgos y comunicaciones).

➤ Utilizando la Herramienta Self-Assessment para medir el Nivel de Madurez:

El Self-assessment es una herramienta que permitirá a la GPYGF u otra organización a medir el estado actual de madurez organizacional en la gestión de proyectos en relación al conjunto de mejores prácticas que comprende el estándar OPM3.

1. Primer Paso: Prepararse para el Assessment.

Los miembros del equipo de trabajo y coordinadores de proyectos de la GPYGF se preparan para medir su grado de madurez



actual. Toman contacto con el estándar, entienden el modelo y se familiarizan con los conceptos y operación de OPM3.

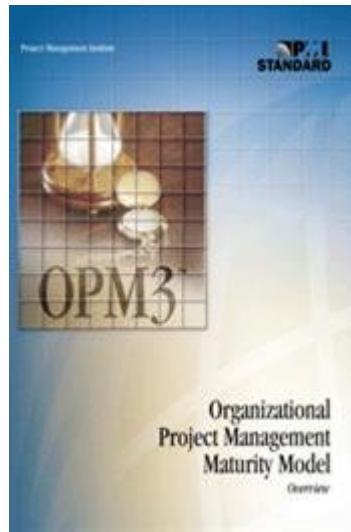


Figura 4.7: Libro “OPM3 Knowledge Foundation”

2. Segundo Paso: Realizar el Assessment.

a) Primera Fase: High Level Review.

Se preparan para realizar el relevamiento de mejores prácticas existentes y obtener la posición de la GPYGF en un mapa continuo de madurez, utilizando la herramienta interactiva de OPM3 (Herramienta Self-Assessment).

Proceden a contestar todas las preguntas relacionadas a proyecto, programa y portafolio usando el si-no del menú. Por ejemplo:



NRO	CUESTIONARIO OPM3	RESPUESTA
	PROYECTOS	
1	¿Esta el equipo de proyectos envueltos en el escenario de una dirección de proyecto que sea de interés de todos los miembros de equipo?	SI
2	¿Tu organización considera riesgos durante la selección de proyectos?	SI
3	¿Tu organización comunica las metas y objetivos y este es entendido por los miembros del equipo?	NO
4	¿Los proyectos en tu organización tienen objetivos claros y mensurables además de tiempo, costo y calidad?	SI
5	¿Tu organización realiza mejoras continuas de la calidad de los proyectos para alcanzar la satisfacción del usuario?	NO
6	¿Tu organización tiene políticas que describen la normalización, medida, control y mejora continua de los procesos de los proyectos?	NO
7	¿Tu organización tiene integración completa con el PMBOK Guide Knowledge en la metodología de administración sus Proyectos?	NO
8	¿Tu organización usa procesos y técnicas en la gestión de proyectos de una manera que es relevante y eficaz?	NO
9	¿Tu organización usa datos internos al proyecto, datos internos de la organización y datos internos de la industria a desarrollar modelos para planificar y replanificar?	NO
10	¿Tu organización establece roles en la gestión de proyectos para todos los proyectos?	SI
	PROGRAMAS	
56	¿Tu organización tiene una estructura organizacional que soporta comunicación y colaboración eficaz entre los proyectos en un programa conducido a mejorar resultados de estos proyectos?	SI
57	¿Los administradores del programa fijan la confianza en sus planes de proyectos en términos de sus cronogramas, dependencias sobre otros proyectos y disponibilidad de recursos?	SI
58	¿Los administradores del programa entienden como sus programas y otros programas en la organización encajan en las metas y estrategias de la total organización?	NO
59	¿Usa tu organización un conjunto común de procesos para consistentemente gestionar e integrar múltiples proyectos?	NO
60	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de Programa para la Iniciación de los Procesos (Iniciando Procesos)?	SI

61	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de programa para procesos esenciales de planificación (desarrollo del plan del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de duración de actividades, desarrollo de cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, costos de presupuesto, planificación de gestión de riesgos)?	SI
62	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de programa para facilitar procesos de planificación (planificación de la calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis de riesgos cualitativos, análisis de riesgos cuantitativos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisición, solicitud de planificación)?	NO
63	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de programa para ejecución de procesos esenciales (ejecución del plan del proyecto)?	SI
64	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de programa para facilitar procesos de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud, selección de las fuentes, gestión de contratos)?	NO
65	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de Programa para el Control de Procesos esenciales (Reporte de rendimiento, Control de Cambios Integrados)?	NO
PORTAFOLIO		
106	¿Tu organización realiza la gestión de portafolios incluyendo planificación, gestión de riesgos, adquisiciones, gestión de financiamiento?	SI
107	¿Tu organización balancea gestión de portafolios incluyendo planificación, gestión de riesgos, adquisiciones, gestión de financiamiento?	NO
108	¿Tu organización incluye en la gestión de portafolio sistema de gestión de la calidad?	SI
109	¿Tu organización revisa en la gestión de portafolio sistema de gestión de la calidad?	SI
110	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de portafolio para el inicio de proceso (iniciación de procesos)?	SI



111	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de portafolios para procesos esenciales de planificación(desarrollo del plan del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de actividades, secuencia de actividades, estimación de duración de actividades, desarrollo de cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, costos de presupuesto, planificación de gestión de riesgos)?	SI
112	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de portafolios para facilitar procesos de planificación (planificación de la calidad, planificación organizacional, adquisición de personal, planificación de comunicaciones, identificación de riesgos, análisis de riesgos cualitativos, análisis de riesgos cuantitativos, planificación de respuesta a riesgos, planificación de adquisición, solicitud de planificación)?	NO
113	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de portafolios para ejecución de procesos esenciales (ejecución del plan del proyecto)?	SI
114	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de portafolios para facilitar procesos de ejecución (aseguramiento de la calidad, desarrollo del equipo, distribución de la información, solicitud, selección de las fuentes, gestión de contratos)?	NO
115	¿Tu organización establece y usa procesos documentados estandarizados en el nivel de portafolios para procesos esenciales de control (reportando rendimiento, control de cambio integrado)?	SI

Tabla 5: Cuestionario Self-Assessment



- La figura 4.8 muestra el cuestionario de la Herramienta Self-Assessment que la GPYGF debería utilizar para iniciar la valoración:

OPM3[®] DEMO

home | about | community | downloads | search best practices
you are logged in as demo user

home / my OPM3 / assessment / take assessment

OPM3 Self-Assessment

Responses: 5 Yes, 5 No, of 151 Questions

#	Question	Answer
1.	Are the sponsor and other stakeholders involved in setting a direction for the project that is in the best interests of all stakeholders?	Yes
Comments:		
2.	Does your organization consider risk during project selection?	Yes
Comments:		
3.	Are your organization's goals and objectives communicated to and understood by the project teams?	No
Comments:		

Figura 4.8: Cuestionario Self-Assessment

La Herramienta generaría los siguientes reportes:

- La posición general de la GPYGF en el proceso de madurez continuo (OPM3 Continuum), se ilustra en la figura 4.9.



Figura 4.9: Gráfico General de la Madurez de la Organización en la Herramienta Self-Assessment



- La madurez de la GPYGF en cada dominio (PPP), se grafica en la figura 4.10.

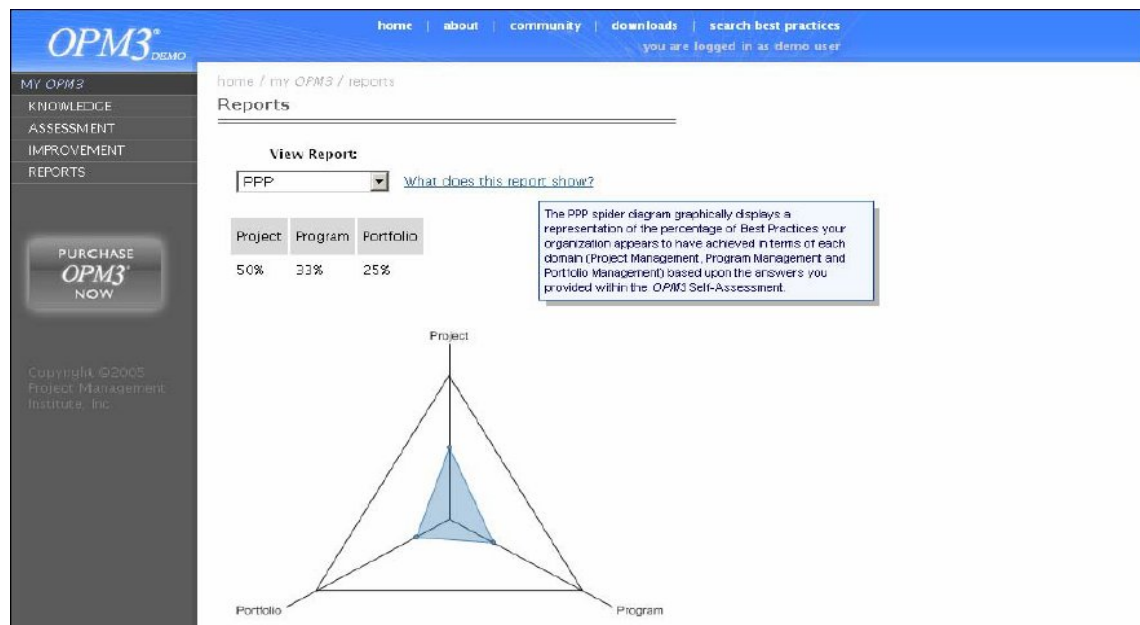


Figura 4.10: Gráfico de la Madurez de la Organización en cada dominio de la Gestión de Proyectos en la Herramienta Self-Assessment

- La madurez de la GPYGF en cada estado del proceso de mejora (SMCI), ver figura 4.11.

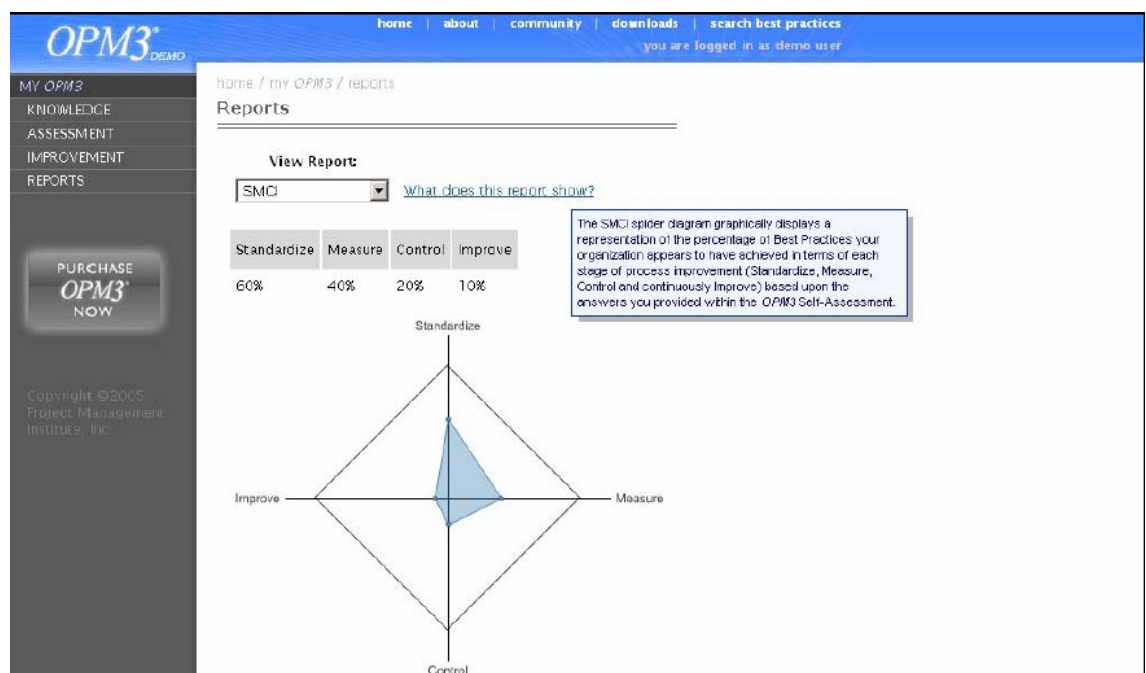


Figura 4.11: Gráfico de la Madurez de la Organización en cada estado de Mejora de Procesos en la Herramienta Self-Assessment



- La madurez de la GPYGF en cada dominio por la madurez en cada estado del proceso de mejora (PPP/SMCI), ver figura 4.12.

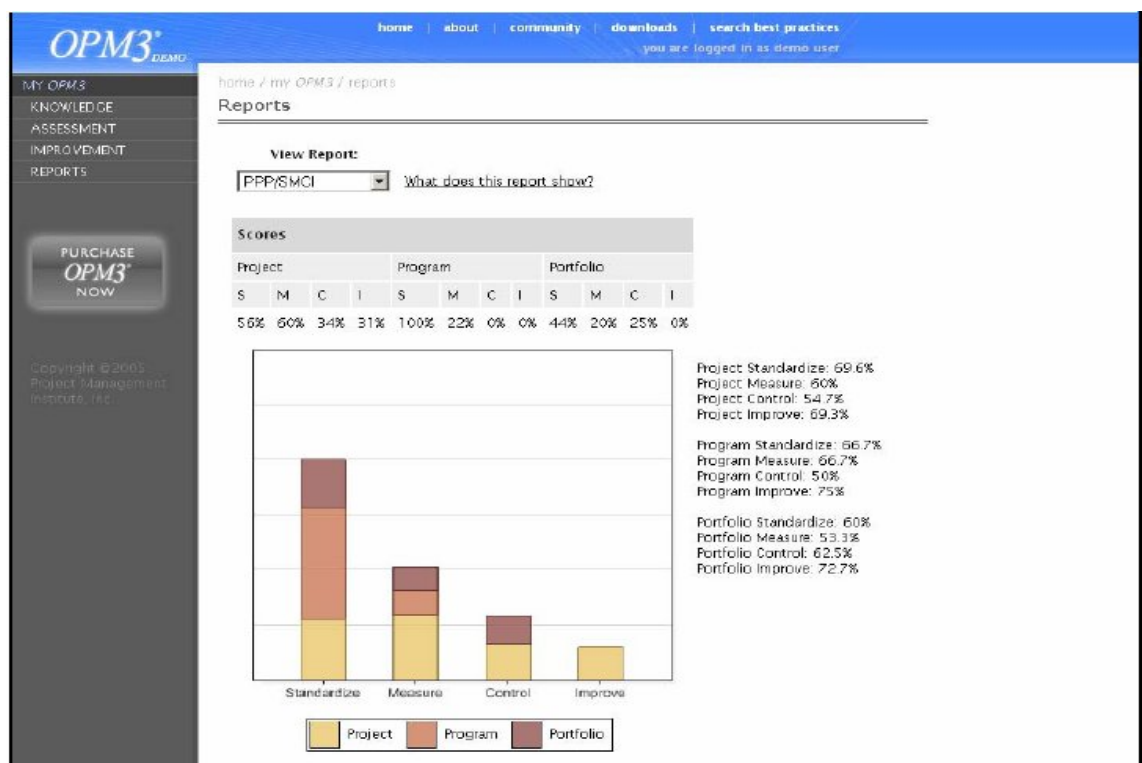


Figura 4.12: Gráfico de Barras de la Madurez de la Organización en cada estado de Mejora de Procesos y en cada dominio en la Herramienta Self-Assessment



- La madurez en cada estado del proceso de mejora por la madurez de la organización en cada dominio (SMCI/PPP), ver figura 4.13.



Figura 4.13: Gráfico de Barras de la Madurez de la Organización en cada estado de Mejora de Procesos y en cada dominio en la Herramienta Self-Assessment

b) Segunda Fase.

El equipo debe bajar a un grado de detalle para determinar cuales capacidades asociadas con cada mejor Práctica existen o no.

Por ejemplo, algunas de las mejores prácticas que la GPYGF no práctica y que debería considerar en cada dominio, por ejemplo las siguientes prácticas no son realizadas por la GPYGF, ver tabla 6, 7 y 8:



Modelo de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos (OPM3) un enfoque en la Administración Tributaria

ID	MEJORES PRACTICAS
	PROYECTOS
1490	La Organización integra el <i>PMBOK® Guide</i> totalmente en las áreas de conocimiento en su metodología de dirección de proyecto.
1520	La organización comunica sus metas, estrategias, asignaciones del proyecto e interdependencias de trabajo para proyectar los equipos.
1530	La organización usa los procesos formales y los procedimientos para evaluar el rendimiento.
1580	La organización mejora la calidad continuamente para lograr la satisfacción del cliente.
2150	La organización define el criterio de éxito a la salida del proyecto, se maneja, permanece visible a lo largo del proyecto.
2190	La organización identifica normas externas contra las suyas para medir el rendimiento del proyecto.
2880	Distribución de la Información de los Proceso con áreas de problemas, recomendaciones de mejora de proceso.
3020	La organización cuantifica las lecciones aprendidas.
3030	La organización colecciona y comparte lecciones aprendidas de los proyectos, programas, y carpetas.
3050	La organización usa la técnica del benchmarking para mejorar continuamente el rendimiento del proyecto.

Tabla 6: Lista de Mejores Prácticas en Dominio de Proyecto.

ID	MEJORES PRACTICAS
	PROGRAMAS
3370	Estandarizar la Distribución de información de Procesos del Programa.
3510	La estructura organizacional debe perfeccionar los resultados del proyecto por todos los proyectos, adaptarse para facilitar la comunicación eficaz entre los proyectos.
3740	Medir el Proceso de Plan de Comunicaciones del Programa.
3980	Los analistas evalúan los procesos métricos para mejorarlos.
4250	Controlar la Distribución de la Información del Programa.
4420	Los Procesos de Definición de Alcance del Programa, se evalúan las áreas del problema, recomendaciones de mejora de proceso.
4640	Mejorar el Proceso de Distribución de Información del Programa se evalúan las áreas del problema, las recomendaciones son reunidas de mejora de proceso y se llevan a cabo las mejoras del proceso.
4740	Mejorar el Proceso de Control de la calidad del Programa.
4570	Mejora Cuantitativa del Análisis del Riesgo de los Procesos del Programa.
4530	Mejorar el Proceso de Adquisición del Personal del Programa.

Tabla 7: Lista de Mejores Prácticas en Dominio de Programa.



ID	MEJORES PRACTICAS PORTAFOLIO
4930	Estandarización de los Proceso del Plan de Comunicaciones del Portafolio.
4950	Estandarización de los Procesos de Análisis Cualitativa de Riesgos del Portafolio.
4960	Estandarización de los Procesos de Análisis Cuantitativo de Riesgos del Portafolio.
5020	Estandarización del Desarrollo de equipos de Portafolio.
5030	Estandarización de la Distribución de la Información del Portafolio.
5180	La organización educa a sus ejecutivas de los beneficios de dirección del proyecto.
5200	La organización proporciona el entrenamiento sobre dirección del proyecto.
5210	La organización proporciona el entrenamiento continuo en el uso de herramientas, metodología, y despliegue de conocimiento.
5240	La organización establece una comunidad interna que apoya la dirección del proyecto.
5300	La organización establece un entrenamiento y el programa de desarrollo para mejorar las habilidades de personal del proyecto.

Tabla 8: Lista de Mejores Prácticas en Dominio de Portafolio.

Paso 1 – Decidiendo donde poner el foco (Deciding where to focus).

- ❖ Dada que la lista puede ser larga, el grupo debe analizarla sobre la base de lo que interesa desarrollarse en cuanto a dominio y estado de mejora. El grupo decide buscar en el directorio “mejores Prácticas” las mejores Prácticas que no tiene, ordenándolas por las que pertenecen al dominio que más les interese desarrollar (Por Ej. Proyecto) y luego filtrándolas por las que caen en el estado de estandarizar, ver figura 4.14. Esta sería la lista con la que se comenzará el Proceso, ver figura 4.15.



OPM3[®] DEMO

home | about | community | downloads | search best practices
you are logged in as demo user

home / search best practices

Search Best Practices

Keywords

Best Practice IDs

Domain ☒ Project
☐ Program
☐ Portfolio

Stage ☒ Standardize
☐ Measure
☐ Control
☐ Improve

Search Type ☒ AND Search
☐ OR Search

PURCHASE OPM3[®] NOW

Copyright ©2005 Project Management Institute, Inc.

Figura 4.14: Selección de mejores Prácticas por proyecto y estado de estandarizar con la Herramienta Self-Assessment

home / search best practices

Search Best Practices

Keywords

Best Practice IDs

Domain ☒ Project
☐ Program
☐ Portfolio

Stage ☒ Standardize
☐ Measure
☐ Control
☐ Improve

Search Type ☒ AND Search
☐ OR Search

home / my OPM3 / reports

Reports

View Report:
Best Practices

Best Practices
Yes No
199 387

This Best Practice Report is for demonstration purposes only and is limited to showing only the first 10 Best Practices.

ID	Best Practices	Standardize	Measure	Control	Improve	Achieved?
1000	Establish Organizational Project Management Policies	X	X	X	X	No
1010	Project Initiation Process Standardization	X	X			No
1020	Project Plan Development Process Standardization	X	X			No
1030	Project Scope Planning Process Standardization	X	X			No
1040	Project Scope Definition Process Standardization	X	X			No
1050	Project Activity Definition Process Standardization	X	X			No
1060	Project Activity Sequencing Process Standardization	X	X			No
1070	Project Activity Duration Estimating Process Standardization	X	X			No
1080	Project Schedule Development Process Standardization	X	X			No
1090	Project Resource Planning Process Standardization	X	X			No

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ... Last >>

You are viewing page 1 of 60

Figura 4.15: Selección Mejores Prácticas por cada dominio y estado de mejora de Procesos en la Herramienta Self-Assessment



Paso 2: Assessment detallado (Comprehensive assessment).

❖ El equipo busca en el directorio de “Mejores Prácticas” las 10 principales mejores prácticas de la lista. Esto les da para cada una la lista de capacidades (ver figura 4.16), en orden de dependencia creciente. Se imprimen estas páginas para usarlas como un Checklist. Al lado de cada capacidad hay un box para chequear la presencia de los outcomes o resultados.

The screenshot shows the OPM3 DEMO website interface. The top navigation bar includes links for home, about, community, downloads, and search best practices. A sidebar on the left contains links for MY OPM3, KNOWLEDGE, ASSESSMENT, IMPROVEMENT, and REPORTS. The main content area displays the 'Best Practice Detail' for '1000 - Establish Organizational Project Management Policies'. It includes a legend for Best Practices (1), Capabilities (4), Outcomes (4), and Prerequisites (0). The content is organized into a table with four rows, each representing a different level of detail for the best practice.

LEGEND: Best Practices: 1 Capabilities: 4 Outcomes: 4 Prerequisites: 0	
1000 - Establish Organizational Project Management Policies The organization has policies describing the standardization, measurement, control, and continuous improvement of organizational project management processes. PROJECT, PROGRAM, PORTFOLIO, STANDARDIZE, MEASURE, CONTROL, IMPROVE	
1000.010 - Established Standardization Policies The organization has policies explaining which organizational project management processes must be standardized. IPECC: Executing PROJECT, PROGRAM, PORTFOLIO, STANDARDIZE, MEASURE, CONTROL, IMPROVE	
1000.010.10 - Standardization Policies Standardization Policies are documented and communicated to all stakeholders. KPI Name: Documented Standardization Policies	
1000.020 - Established Measurement Policies The organization has policies explaining which organizational project management processes must be measured. IPECC: Executing PROJECT, PROGRAM, PORTFOLIO, STANDARDIZE, MEASURE, CONTROL, IMPROVE	
1000.020.10 - Measurement Policies Measurement Policies are documented and communicated to all stakeholders.	

Figura 4.16: Mayor Nivel de Detalle de la Mejor Práctica en la Herramienta Self-Assessment

3. Tercer Paso: Plan de mejora (Plan for improvements).

❖ La organización necesita entender todas las “Capacidades” que tiene, las que no tiene y la relativa importancia de cada una para la organización. Una vez que estén identificadas y priorizadas pueden pesarse los pros y contras de varios caminos de mejora.



❖ Se decide para ciertas Capacidades seguir la secuencia de desarrollo sugerida por OPM3· dada por las dependencias, para el resto de ellas, adecuarlas. Se elige desarrollarse primero las de menor costo y las más alineadas o vinculadas con lo estratégico de la organización.

4. Cuarto paso: Implementación de Mejoras (Implement improvements).

❖ Se pone el plan en acción. Los cambios organizacionales asociados al Plan de Mejora suelen ser proyectos en si mismos y están fuera del alcance de OPM3 propiamente dicho.

5. Quinto Paso: Cerrar el ciclo, repitiendo el proceso (repeat the process).

La GPYGF tiene dos acciones a elegir:

- ❖ Hacer un assessment nuevamente para ver su posición.
- ❖ Retornar al paso de Mejora y tomar otro conjunto de Mejores Prácticas a desarrollar.



CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES

1. El OPM3 es un modelo de madurez en la Gerencia Organizacional de Proyectos que puede aplicarse a cualquier tipo de organización sea lucrativas o sin fines de lucro, de diversos tamaños, industrias y ubicaciones geográficas. Las organizaciones pueden también ser las divisiones, unidades de negocio, los departamentos, etc.
1. Con la aplicación del OPM3 nuestra organización avanzará en aumentar el éxito de los proyectos, esto no solo beneficiará a la organización sino también a los equipos de proyectos de la cual forman parte.
2. Con OPM3 medimos donde estamos y como lo estamos haciendo, comparándonos con el modelo. Establecemos como lo podemos hacer mejor, con las mejores prácticas sugeridas por el modelo y sus procesos.
3. El OPM3 nos indica las prácticas que debemos poner en funcionamiento, para poder alcanzar un grado mas elevado de madurez en la organización. Periódicamente medimos como lo esta haciendo la



organización, para saber cual es el nuevo grado de madurez que hemos obtenido. Se trata de un proceso cíclico de mejoramiento continuo.

4. El OPM3 es el primer modelo de su clase, que describe las mejores prácticas para la Gestión de Proyectos, Gestión de Programas y Gestión de Portafolios en un modelo de madurez. Se alinea con el PMBOK, un estándar aceptado globalmente para la Gestión de Proyectos.
5. El OPM3 presenta la posibilidad de orden conceptual extraordinaria, reflejadas en la idea de acercarse a un proceso de mejoramiento en la Gestión Organizacional de Proyectos ordenado, referenciado, evaluable y controlable. Su importancia se ha señalado como similar a la definición del conocimiento en GP y avanzar en la asimilación y puesta en práctica de sus mejores prácticas y capacidades.
6. Con la presente investigación se espera hacer una contribución a fomentar el interés en nuestro país por el uso de las mejores prácticas en GP en las organizaciones que tienen a los proyectos ya sea como su que hacer o como instrumento de consolidación estratégica. Para el ámbito académico la investigación de la aplicación de este modelo traerá mayor desarrollo de la Gerencia de Proyectos como disciplina y liderazgo en las organizaciones nacionales, en la creación y mejoramiento continuo de un estándar de medición de la madurez organizacional en Gerencia de Proyectos.



7. El uso del modelo permite a la organización valorar su forma de gestionar sus proyectos, la relación entre estos y avanzar en la construcción de una cultura de proyectos. No solo en cuanto llevar a cabo exitosamente proyectos, sino en la idea de aprender a pensar a partir de los proyectos y su importancia organizacional.



CAPÍTULO VI

6. RECOMENDACIONES

1. Los elementos que conforman el modelo tanto en el ámbito de conceptos, preguntas antes de ser aplicados deben ser comprendidos y manejados por parte del personal de una empresa, tomando por supuesto, las precauciones y pasos preparativos necesarios en cuanto a información preliminar de los funcionarios, estandarización de conceptos, desarrollo de pasos metodológicos de aplicación y acompañamiento adecuado al proceso.
2. La madurez de los individuos en la organización es un ingrediente “indispensable” que contribuirá a elevar la madurez por esto se recomienda el adiestramiento del personal en fundamentos de proyectos e inclusive ayudándoles a certificarse como PMP (Profesionales en Gerencia de Proyecto- Project Management Professional).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. [PMBOK, 2004] “A Guide to the Project Management body of knowledge – PMBOK Guide. Third Edition. U.S.A. (2004).
2. [KNOWLEDGE FOUNDATION, 2003] “Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Knowledge Foundation (2003).
3. [Cooke, 2002] Davies T. Cooke, “Project Management Maturity models: does it make sense to adopt one”. Project Management Today, May. (2000).
4. [Fahrenkrong, 2003] Abrams Fahrenkrong, “Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)”. PMI North American Congress (2003).
5. [Graham, 1999] Englund Graham, “Administración de proyectos exitosos. Ed. Prentice Hall. Mexico. (1999).
6. [Keller, 2004]. Keller, “Close the Gap between project and strategy”. Harvard Management Update. June. (2004).



7. [King, 1999] W. King, "El Papel de los Proyectos en la Implantación de las estrategias de las empresas. En CLEALAND & KING editores, Manual para la administración de proyectos. Editorial CECOSA. México.1999.
8. [Weber, 1993] Paul Weber. "Prácticas Claves del Modelo de Madurez de Capacidades", CMU/SEI. (1993).



SITIOS WEB.

1. <http://opm3online.pmi.org>
2. <http://opm3.pmi.org>
3. <http://www.pmi.org>
4. <http://www.pmi.org.pe>
5. <http://www.pm4lat.org>
6. <http://www.standishgroup.com/>
7. <http://www.mef.gob.pe/>
8. <http://www.peru21.com/P21Impreso/Html/2006-09-26/ImP2Economia0584668.html>
9. <http://www.sunat.gob.pe/>



ANEXOS

Anexo 1: PROCESOS DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO

- .1 Proceso de Iniciación de Portafolio.
- .2 Proceso de Planificación de Portafolio.
- .3 Proceso de Ejecución de Portafolio.
- .4 Proceso de Control de Portafolio.
- .5 Proceso de Cierre de Portafolio.



1. PROCESOS DE INICIACIÓN DE PORTAFOLIO

Iniciación del Alcance del Portafolio

Iniciación del Alcance del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Descripción funcional de los Objetivos Organizacionales.	.1 Método de Selección de Proyecto y Programa.	.1 Expectativas o restricciones financieras organizacionales.	.1 Título del Portafolio.
.2 Plan Estratégico.	.2 Métodos de Anotación.	.2 Tolerancia al riesgo.	.2 Asignación e identificación del líder del Portafolio.
.3 Información Histórica.	.3 Técnicas como el valor presente neto o retorno de la inversión.	.3 Metas de negocio.	.3 Mezcla de proyectos de Portafolio.
	.4 Juicio experto.	.4 Decisiones de inversión.	.4 Restricciones.
		.5 Vigilancia ejecutiva.	.5 Presunciones.



2. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DE PORTAFOLIO

Desarrollo del Plan del Portafolio

Desarrollo de Plan de Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Otras saldas planificadas.	.1 Habilidades y conocimientos del equipo.	.1 Metas de negocio.	.1 Plan de Portafolio.
.2 Información Histórica.	.2 Sistema de Información de Administración de Portafolio (PMIS).	.2 Vigilancia ejecutiva.	.2 Mantenimiento detallado.
.3 Políticas Organizacionales.	.3 Administración del Valor Ganado (EVM).		.3 Mezcla de proyectos de Portafolio.
.4 Restricciones.			
.5 Presunciones.			



Planificación del Alcance del Portafolio

Planificación del Alcance del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan estratégico.	.1 Objetivo organizacional.	.1 Revisión y firma ejecutiva.	.1 Plan de Negocio Organizacional.
.2 Plan de Negocio.	.2 Funciones.	.2 Restricciones organizacionales.	.2 Plan de Administración del Portafolio.
.3 Informe del Portafolio.	.3 Análisis Costo/Beneficio.	.3 Responsabilidades/títulos organizacionales.	.3 Iniciación del alcance del Portafolio.
.4 Otros planes organizacionales.	.4 identificación de alternativas.		
	.5 Juicios de expertos.		



Definición del alcance del Portafolio

Definición del alcance del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan de Negocio organizacional. .2 Descripción del alcance del Portafolio. .3 Información Histórica.	.1 Proceso de Panificación del Proceso. .2 Medición de los proyectos y sus productos. .3 Juicio Organizacional.	.1 Elementos de línea de presupuesto establecido con vigilancia ejecutiva. .2 Restricciones organizacionales.	.1 Lista de Proyectos estratégicos. .2 Actualizaciones del Plan de Negocio.

Definición de las Actividades de Proyecto del Portafolio

Definición de las Actividades de Proyecto del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Informe del Alcance. .2 Información Histórica. .3 Restricciones. .4 Suposiciones. .5 Lista de Proyectos/ Programas.	.1 Análisis de actividades integradas. .2 Juicio administrativo.	.1 Revisión administrativa. .2 Programas y Proyectos existentes.	.1 Lista de programas y proyectos del portafolio.



Análisis de Dependencia de Proyecto de Portafolio.

Análisis de Dependencia de Proyecto de Portafolio.			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Cronograma de Portafolio. .2 Dependencias entre programas/proyectos.	.1 Métodos anteriores de Diagramación.	.1 Definición del alcance del portafolio. .2 Cronogramas de todos los proyectos dentro del alcance del portafolio.	.1 Actualización del Cronograma del Portafolio. .2 Actualizaciones de lista de programas y proyectos.

Estimación de Duración de Programas y Proyectos del Portafolio.

Estimación de Duración de Programas y Proyectos del Portafolio.			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Definición de restricciones de programas y proyectos. .2 Suposiciones .3 Solicitud de Recursos. .4 Capacidad de recursos. .5 Información histórica. .6 Identificación de riesgos.	.1 Juicio administrativo.	.1 Revisión administrativa. .2 Revisión del Director del Proyecto y Programa.	.1 Estimación de la duración del programa y proyecto. .2 Bases de estimación. .3 Descripción de actualizaciones del programa y proyecto.



Desarrollo del Cronograma del Portafolio

Desarrollo del Cronograma del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Diagrama de red de Portafolio.	.1 Análisis Matemático.	.1 Plan estratégico.	.1 Cronograma de Portafolio.
.2 Estimación de duración del Programa/Proyectos.	.2 Reducción de la duración.	.2 Metas de negocio.	.2 Mantenimiento detallado.
.3 Solicitud de Recursos.	.3 Recursos de nivelación.		.3 Plan de administración de cronograma de Portafolio.
.4 Descripción del grupo de recursos.	.4 Software de Gestión de Portafolio.		.4 Solicitud de actualizaciones de recursos.
.5 Restricciones.	.5 Juicios de expertos.		
.6 Suposiciones.			
.7 Plan de administración del riesgo.			



Planificación de Recursos del Portafolio

Planificación de Recursos del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Lista de Portafolios de Proyectos. .2 Plan de Negocio Organizacional. .3 Información Histórica. .4 Descripción de concentración de recursos. .5 Pronóstico de Duración del Proyecto del Portafolio. .6 Solicitud de recursos de Proyectos y Programas.	.1 identificación de las alternativas. .2 Juicio administrativo. .3 Software de Gestión de Portafolio.	.1 Políticas Corporativas. .2 Restricciones de recursos del Portafolio.	.1 Estrategias de asignación de recursos.



Estimación de Costo del Portafolio

Estimación de Costo del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Estimación del Costo del Programa y Proyecto. .2 Solicitud de Recursos. .3 Recursos clasificados. .4 Información Histórica. .5 Estimación de Publicaciones. .6 Cuadro de cuentas. .7 Riesgos.	.1 Herramientas y técnicas de estimación financiera.	.1 Políticas y Procedimientos de finanzas organizacional.	.1 Pronóstico de gastos del Portafolio. .2 Justificación detallada. .3 Políticas de gestión de costos.



Presupuestando el Costo del Portafolio

Presupuestando el Costo del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Estimación del Costo.	.1 Herramientas y técnicas de presupuesto.	.1 Técnicas de revisión del plan.	.1 Línea base de presupuesto.
.2 Lista de programas y proyectos del portafolio.	.2 Herramienta de simulación de asignación de recursos.	.2 Revisión y firma ejecutiva.	.2 Informe de prioridades.
.3 Cronogramas de proyectos del portafolio.		.3 Metas Financieras organizacionales.	
.4 Plan de administración del riesgo.			



Planificación de la Calidad del Portafolio

Planificación de la Calidad del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Informe del alcance del programa y proyecto. .2 Descripción del producto del programa y proyecto. .3 Otras salidas de procesos.	.1 Metodologías de desarrollo de producto. .2 Plan estratégico. .3 Plan de negocio.	.1 Políticas de calidad empresarial. .2 Estándares y regulaciones empresariales.	.1 Estrategias de gestión de calidad. .2 Políticas de Calidad.



Planificación organizacional del Portafolio

Planificación organizacional del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Interfaces del Programa. .2 Solicitud del Personal. .3 Restricciones.	.1 Prácticas de Recursos Humanos. .2 Teoría Organizacional. .3 Análisis del equipo .4 Análisis organizacional.	.1 Estructura Organizacional.	.1 Asignación de Roles y responsabilidades. .2 Plan de Gestión de personal. .3 Esquematización organizacional. .4 Justificación detallada.

Adquisición del Personal del Portafolio

Adquisición del Personal del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan de Gestión del Personal. .2 Descripción grupal del personal.	.1 Planificación de la mano de obra. .2 Adquisición. .3 Prácticas de reclutamiento.	.1 Política Organizacional (recursos humanos, finanzas, adquisiciones, etc.) .2 Regulaciones, leyes y políticas gubernamentales. .3 Políticas de reclutamiento.	.1 Plan de adquisición del personal del portafolio. .2 Políticas de adquisición del personal. .3 Solicitud del personal.



Planificación de las Comunicaciones del Portafolio

Planificación de las Comunicaciones del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Solicitud de Comunicaciones. .2 Tecnología de Comunicaciones. .3 Restricciones. .4 Suposiciones.	.1 Análisis del equipo. .2 Tecnología de comunicaciones.	.1 Políticas Organizacionales. .2 Encuestas.	.1 Comunicaciones del portafolio. .2 Plan de gestión.

Planificación de Gestión de Riesgos del Portafolio

Planificación de Gestión de Riesgos del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Esquematización del Programa. .2 Definición de roles y responsabilidades.	.1 Planificación de reuniones de gestión de riesgo. .2 Juicio de expertos.	.1 Tolerancias de riesgos del equipo. .2 Riesgos de la organización. .3 Políticas de gestión. .4 Revisión de la gestión.	.1 Plan de Gestión del riesgo del portafolio.



Identificación de Riesgos del Portafolio

Identificación de Riesgos del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan de Gestión del riesgo. .2 Planificación de salidas del Portafolio. .3 Clasificación de Riesgos. .4 Información Histórica. .5 Riesgos del programa y proyectos.	.1 Revisión de documentación. .2 Técnicas de recolección de información. .3 Listas de Control. .4 Análisis de suposiciones.	.1 Revisión de la gestión. .2 Auditoria del portafolio.	.1 Riesgos, disparadores y entradas a otros procesos.



Análisis de Riesgos Cualitativos del Portafolio

Análisis de Riesgos Cualitativos del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan de Gestión de Riesgos. .2 Riesgos identificados. .3 Estados del portafolio. .4 Tipo de portafolio. .5 Presicion de la información. .6 Escalas de Probabilidad e impacto. .7 Suposiciones.	.1 Plan de gestión de riesgo. .2 Probabilidad e impacto del riesgo. .3 Matriz de porcentaje de la probabilidad de impacto del riesgo. .4 Probando suposiciones del programa. .5 Clasificación de precisión de la información. .6 Juicios de expertos.	.1 Revisión de la gestión. .2 Auditoria del portafolio.	.1 Clasificación total del riesgo para el portafolio. .2 Lista de riesgo priorizada. .3 Lista de Riesgos para adicional análisis y gestión. .4 Tendencia de resultados de análisis cualitativos.



Análisis de Riesgo Cuantitativo del Portafolio

Análisis de Riesgo Cuantitativo del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan de Gestión de Riesgos.	.1 Entrevistando.	.1 Vigilancia de Gestión.	.1 Lista priorizada de riesgos cuantificados.
.2 Riesgos identificados.	.2 Análisis de sensibilidad.	.2 Auditoria del portafolio.	.2 Análisis probabilística del programa.
.3 Lista de riesgos priorizadas.	.3 Análisis del árbol de decisiones.		.3 Probabilidad de lograr el objetivo del costo y tiempo.
.4 Lista de análisis y gestión adicional.	.4 Simulación.		.4 Tendencias en análisis de resultados de riesgos cuantitativos.
.5 Información Histórica.			
.6 Juicio Experto.			
.7 Otras salidas planificadas.			



Planificación de Respuestas a Riesgos del Portafolio

Planificación a Respuestas a Riesgos del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan de Gestión de Riesgos. .2 Lista de riesgos priorizadas. .3 Clasificación de riesgos del portafolio. .4 Lista priorizada de riesgos cuantificados. .5 Análisis probabilística del Portafolio. .6 Probabilidad de lograr el objetivo del costo y tiempo. .7 Lista de respuestas potenciales. .8 Umbral de riesgo.	.1 Prevención. .2 Transferencia. .3 Mitigación. .4 Aceptación.	.1 Revisión del Plan de Respuesta del riesgo.	.1 Plan de respuesta del riesgo. .2 Residuo del riesgo. .3 Riesgos secundarios. .4 Acuerdos por contrato. .5 Cantidades necesarias de reserva a contingencias. .6 Entradas a otros procesos. .7 Entradas a un plan revisado del portafolio.



Planificación de Adquisición del Portafolio

Planificación de Adquisición del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Informe de alcance de proyectos. .2 Descripciones del Proyecto/Producto. .3 Adquisición de recursos. .4 Condiciones del mercado. .5 Otras Salidas Planificadas. .6 Restricciones. .7 Suposiciones. .8 Estrategias de mezclas de productos.	.1 Realizar o analizar compras. .2 Juicio experto. .3 Selección del tipo de contrato.	.1 Revisión de Contratos existentes. .2 Políticas de Restricciones corporativas. .3 Regulaciones de gobierno. .4 Conducir el tiempo del producto	.1 Plan de Gestión de Adquisiciones. .2 Informe de Trabajo.

Planificación de Requerimiento del Portafolio

Planificación de Requerimiento del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan de Gestión de Adquisiciones. .2 Informe de Trabajo. .3 Otras Salidas Planificadas.	.1 Plan de negocio. .2 Juicio experto.	.1 Políticas de adquisiciones. .2 Auditoria de adquisiciones.	.1 Documentos de adquisiciones. .2 Criterios de evaluación. .3 Actualizaciones de informe de trabajo.



.3 EJECUTANDO PROCESOS DEL PORTAFOLIO

Plan de Ejecución del Portafolio

Plan de Ejecución del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan del Portafolio. .2 Mantenimiento detallado. .3 Políticas Organizacionales. .4 Acciones Preventivas. .5 Acciones Correctivas.	.1 Habilidades de la administración General. .2 Conocimientos del Producto. .3 Habilidades y conocimientos de la Gestión de portafolios. .4 Sistema de Autorización del trabajo. .5 Estado de revisión de las reuniones. .6 Sistema de información de gestión de portafolios. .7 Procedimientos Organizacionales.	.1 Revisión del estado del portafolio. .2 Reporte de discrepancias. .3 Aseguramiento de la calidad.	.1 Resultados del Trabajo. .2 Solicitud de Cambios.



Aseguramiento de la Calidad del Portafolio

Aseguramiento de la Calidad del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan del la Administración de la Calidad. .2 Resultados de auditorias de la calidad.	.1 Herramientas y Técnicas de la Panificación de la Calidad.	.1 Revisión de la gestión. .2 Auditoria de la Calidad.	.1 Directivas del mejoramiento de la Calidad.

Desarrollar el Equipo del Portafolio

Desarrollar el Equipo del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Personal del Programa. .2 Plan del Programa. .3 Plan de la Gestión de Personal. .4 Reportes de rendimiento. .5 Retroalimentación Externa.	.1 Construyendo actividades del equipo. .2 Gestión General de Habilidades. .3 Sistema de Reconocimiento y Recompensa. .4 Técnicas de desarrollo de competencia. .5 Desarrollo de capacitación.	.1 Política organizacional.	.1 Mejoramiento del desempeño. .2 Entradas a evaluación del rendimiento.



Distribución de la Información del Portafolio

Distribución de la Información del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Resultados del Trabajo.	.1 Habilidades de las Comunicaciones.	.1 Encuestas.	.1 Registros del Portafolio.
.2 Plan de Gestión de las Comunicaciones.	.2 Sistema de gestión de la información.		.2 Reportes del Portafolio.
.3 Plan del Portafolio.	.3 Métodos de Distribución de la Información.		.3 Presentaciones del Portafolio.



Requerimiento del Portafolio

Requerimiento del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Documentos de la Adquisición. .2 Lista de Vendedores calificados (incluyendo certificados o principales proveedores).	.1 Conferencia del Postor. .2 Anuncios. .3 Grupo de adquisiciones especializado. .4 Adquisiciones de software.	.1 Políticas Organizacionales (Recursos Humanos, Finanzas, adquisición, etc.), .2 Regulaciones, leyes y políticas de gobierno.	.1 Propuestas.



Selección de la Fuente del Portafolio

Selección de la Fuente del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Propuestas. .2 Criterios de evaluación.	.1 Grupo de adquisiciones especializado. .2 Negociación del contrato. .3 Sistema de preponderancia. .4 Sistema de escrutinio. .5 Estimaciones Independientes.	.1 Políticas de Adquisiciones. .2 Revisión de la gestión.	.1 Contrato. .2 Políticas de origen.

Administración del Contrato del Portafolio

Administración del Contrato del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Contrato. .2 Resultados del Trabajo. .3 Solicitud de Cambio. .4 Facturación de vendedores.	.1 Sistema de Control de Cambios del Contrato. .2 Rendimiento del vendedor. .3 Sistema de Pago.	.1 Políticas de adquisiciones. .2 Revisión de la gestión.	.1 Correspondencia. .2 Cambios de Contrato. .3 Solicitud de Pagos.



.4 CONTROLANDO PROCESOS DEL PORTAFOLIO

Control de Cambios de la Integración del Portafolio

Control de Cambios de la Integración del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan del Portafolio. .2 Reportes de rendimiento. .3 Solicitud de Cambio.	.1 Sistema de Control de Cambios. .2 Gestión de configuración. .3 Medida de rendimiento. .4 Planificación adicionales. .5 Sistema de Información de Gestión de Portafolio (PMIS).	.1 Estandarización de Portafolio. .2 Auditoria de Procesos. .3 Proceso de aprobación de cambios del alcance. .4 Vigilancia de la gestión.	.1 Actualización del plan del portafolio. .2 Acciones correctivas. .3 Lecciones aprendidas.



Verificación del Alcance del Portafolio

Verificación del Alcance del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Resultados del Trabajo. .2 documentación de Producto. .3 Informe del Alcance. .4 Plan del Portafolio.	.1 Análisis del valor ganado. .2 Análisis ROI. .3 Vigilancia ejecutiva.	.1 Políticas organizacionales. .2 Plan estratégico. .3 Metas estratégicas.	.1 Aceptación Formal del alcance del portafolio.

Control de Cambios del Alcance del Portafolio

Control de Cambios del Alcance del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Lista de programa y proyectos. .2 Reportes de rendimiento. .3 Solicitud de Cambio. .4 Plan de Gestión del Alcance.	.1 Sistema del Control de Cambios del Alcance. .2 Medida de rendimiento. .3 Planificación adicional.	.1 Procedimiento del control de cambio. .2 Presupuesto. .3 Revisión de la gestión.	.1 Cambios del alcance. .2 Acciones Correctivas. .3 Lecciones aprendidas.



Control del Cronograma del Portafolio

Control del Cronograma del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Cronograma del Portafolio. .2 Reportes de rendimiento. .3 Solicitud de Cambio. .4 Plan de Gestión del Cronograma. .5 Alcance e integración de acciones correctivas.	.1 Sistema del Control de Cambios del Cronograma. .2 Planificación adicional. .3 Análisis de la variación.	.1 Reportes de Variación. .2 Estrategias ejecutivas. .3 Necesidades corporativas. .4 Medida de rendimiento. .5 Software de gestión de portafolio.	.1 Actualizaciones del Cronograma. .2 Acciones Correctivas. .3 Lecciones aprendidas.

Control del Costo del Portafolio

Control del Costo del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Costo base. .2 Reportes de rendimiento. .3 Plan de Gestión de Costos.	.1 Sistema del Control de Cambios del Costo. .2 Medida de rendimiento. .3 Gestión del Valor Ganado (EVM). .4 Planificación adicional. .5 Herramientas Computarizadas.	.1 Políticas organizacionales.	.1 Revisión de costos estimados. .2 Actualización de presupuesto. .3 Acciones correctivas. .4 Estimación completada. .5 Cierre de Portafolio. .6 Lecciones aprendidas.



Control de la Calidad del Portafolio

Control de la Calidad del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Resultados del trabajo. .2 Plan de Gestión de Calidad.	.1 Inspecciones. .2 Mapas de Control. .3 Diagramas Pareto. .4 Pruebas estadísticas. .5 Análisis de Tendencia.	.1 Políticas de calidad. .2 Auditorias de Calidad.	.1 Mejora de la Calidad. .2 Aceptación de decisiones. .3 Ajuste de Procesos.

Reporte del Rendimiento del Portafolio

Reporte del Rendimiento del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan del Portafolio. .2 Resultados del Trabajo. .3 Cronogramas de programas y proyectos. .4 Otros registros de Portafolio.	.1 Revisión de rendimiento. .2 Análisis de Variación. .3 Técnicas y herramientas de distribución de la Información.	.1 Metas de rendimiento. .2 Procesos de Control de cambio.	.1 Reportes de rendimiento. .2 Solicitud de Cambios.



Monitoreo y Control del Riesgo del Portafolio

Monitoreo y Control del Riesgo del Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Plan de Gestión del Riesgo. .2 Plan de Respuesta del riesgo. .3 Comunicación del Portafolio. .4 identificación y análisis de riesgos adicionales. .5 Cambios del alcance	.1 Auditorias de Respuesta al riesgo del portafolio. .2 Revisión periódica del riesgo del portafolio. .3 Técnicas de medida de rendimiento. .4 Planificación de Contingencias. .5 Soluciones alternativas. .6 Identificación de Síntomas.	.1 Auditoria de respuesta al riesgo del portafolio .2 Revisión periódica del riesgo del portafolio.	.1 Directivas de acciones correctivas. .2 Solicitud de Cambios del programa. .3 Actualizaciones al Plan de respuesta del riesgo. .4 Plan de Gestión del riesgo del portafolio. .5 Actualizaciones de identificación del cuadro de control del riesgo.



.5 PROCESOS DE CIERRE DE PORTAFOLIO

Cierre Administrativo de Portafolio

Cierre Administrativo de Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Documentación medida de rendimiento. .2 Documentación del Producto de Portafolio. .3 Registro de Otro Portafolio.	.1 Herramientas y Técnicas de Reportes de Rendimiento. .2 Reportes de Portafolio. .3 Presentación de Portafolio	.1 Políticas Organizacional (Recursos Humanos, Finanzas, Adquisiciones, etc.) .2 Regulaciones de gobierno, leyes y políticas.	.1 Archivos de Portafolio y actualizaciones de archivos. .2 Cierre de Portafolio o cierre de ciclo de planificación. .3 Lecciones Aprendidas.

Liquidación de Contrato de Portafolio

Liquidación de Contrato de Portafolio			
Entradas	Herramientas y Técnicas	Controles	Salidas
.1 Documentación del Contrato.	.1 Herramientas de Reportes de rendimiento del proveedor. .2 Revisión del Pago.	.1 Políticas de Adquisiciones. .2 Auditoria de adquisiciones.	.1 Aceptación y Cierre formal.



Anexo 2: MATRIZ ÁREA DE CONOCIMIENTO POR GRUPO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Grupos de Procesos Áreas de Conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
4. Gestión de Integración de Proyectos.		4.1 Desarrollo del Plan del Proyecto.	4.2 Ejecución del Plan de Proyecto.	4.3 Control de Cambios integrado.	
5. Gestión del Alcance del Proyecto.	5.1 Iniciación.	5.2 Planificación del Alcance. 5.3 Definición del Alcance.		5.4 Verificación del Alcance. 5.5 Control de Cambios del Alcance.	
6. Gestión del Tiempo de Proyectos.		6.1 Definición de Actividades. 6.2 Secuenciación de Actividades. 6.3 Estimación de la duración. 6.4 Desarrollo del Cronograma.		6.5 Control del Cronograma.	
7. Gestión de Costos del Proyecto.		7.1 Planificación de los Recursos. 7.2 Estimación de Costos. 7.3 Asignación del Presupuesto de Costos.		7.4 Control de Costos.	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto.		8.1 Planificación de la Calidad.	8.2 Aseguramiento de la Calidad.	8.3 Control de Calidad.	
9. Gestión de los Recursos Humanos del proyecto.		9.1 Planificación de la Organización. 9.2 Asignación de Personal.	9.3 Desarrollo del Equipo.		
10. Gestión de la Comunicación del Proyecto.		10.1 Planificación de las Comunicaciones.	10.2 Distribución de la información.	10.3 Informe de Rendimiento.	10.4 Cierre Administrativo.
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto.		11.1 Planificación de la Gestión de Riesgos. 11.2 Identificación de Riesgos. 11.3 Análisis Cualitativo de Riesgo. 11.4 Análisis Cuantitativo de Riesgo. 11.5 Planificación de la Respuesta a Riesgos.		11.6 Supervisión y Control de Riesgos Cierre.	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.		12.1 Planificación de las Adquisiciones. 12.2 Planificación de la Búsqueda de Proveedores.	12.3 Búsqueda de Proveedores. 12.4 Selección de Proveedores. 12.5 Administración del Contrato.		12.6 Cierre del Contrato.

