

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTO EN UNA
EMPRESA DE CAPITAL PRIVADO DEL SECTOR
HIDROELÉCTRICO ECUATORIANO EMPLEANDO EL MODELO
OPM3 DESARROLLADO POR EL PMI**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN OPERACIONES
EN SECTORES ESTRATÉGICOS**

GERARDO MIGUEL PEREZ MOLINA

gerardo.perezg@epn.edu.ec

DIRECTOR: Pedro Enrique Buitrón Flores, MSc.

pedro.buitron@epn.edu.ec

2019

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación, ANÁLISIS DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTO EN UNA EMPRESA DE CAPITAL PRIVADO DEL SECTOR HIDROELÉCTRICO ECUATORIANO EMPLEANDO EL MODELO OPM3 DESARROLLADO POR EL PMI, desarrollado por Gerardo Miguel Pérez Molina, estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, mención Operaciones en Sectores Estratégicos, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Pedro Enrique Buitrón Flores
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Gerardo Miguel Pérez Molina, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Gerardo Miguel Pérez Molina

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico de manera exclusiva a aquellas personas que han sido determinantes en los diferentes ciclos de mi vida y a quienes amo de manera incondicional, mis padres y esposa, seres que me brindan fortaleza, motivación e inspiración en la consecución de los objetivos día tras día.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarme sabiduría y fortaleza para subyugar todo tipo de adversidad a lo largo del sendero personal y profesional.

A mis padres, por otorgarme su amor y apoyo desinteresado e incondicional en toda circunstancia y momento; y más que nada por ser parte del eje fundamental en mi vida.

A mi esposa, por concederme su paciencia y tolerancia, así como ofrecerme su amor y soporte benevolente; y ser parte complementaria del eje fundamental en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE FIGURAS | i |
| LISTA DE TABLAS..... | ii |
| LISTA DE ANEXOS | iii |
| RESUMEN | iv |
| ABSTRACT | v |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Pregunta de investigación..... | 6 |
| 1.2 Objetivo general..... | 6 |
| 1.3 Objetivos específicos | 6 |
| 1.4 Hipótesis | 6 |
| 1.5 Marco teórico | 7 |
| 1.5.1 Proyecto..... | 7 |
| 1.5.2 Ciclo de vida de un proyecto..... | 8 |
| 1.5.3 PM (Project Management) - Dirección o Gestión de Proyectos | 9 |
| 1.5.4 Gestión organizacional de proyectos - OPM (Organizational Project Management) | 13 |
| 1.5.5 Madurez en la gestión organizacional de proyectos – OPMM (Organizational Project Management Maturity) | 17 |
| 1.5.6 Modelo de madurez en la gestión organizacional de proyectos - OPM3 (organizational project management maturity model)..... | 18 |
| 1.5.7 Consideraciones estadísticas..... | 31 |
| 2. METODOLOGÍA | 33 |
| 2.1 Enfoque del proyecto | 33 |
| 2.2 Alcance del proyecto de investigación | 34 |
| 2.3 Diseño de la investigación | 34 |
| 2.4 Selección de la muestra..... | 34 |
| 2.5 Herramientas de investigación..... | 35 |
| 2.5.1 Técnica de recolección de información..... | 35 |
| 2.6 Método de análisis de la investigación..... | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 37 |
| 3.1 Resultados..... | 37 |
| 3.1.1 Modelo de madurez para la valoración de la condición de una empresa hidroeléctrica de capital privado..... | 37 |
| 3.1.2 Nivel de desempeño de las buenas prácticas que involucran los procesos en las etapas de estandarización, medición, control y mejora continua (SMCI) en la gestión de proyecto..... | 40 |
| 3.1.3 Evaluación del nivel de madurez de la organización en la gestión del proyecto..... | 44 |
| 3.1.4 Nivel de madurez de la organización en la gestión de proyecto..... | 47 |
| 3.2 Discusión..... | 48 |
| 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 50 |
| 4.1 Conclusiones..... | 50 |
| 4.2 Recomendaciones..... | 52 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 53 |
| ANEXOS..... | 56 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Producción Energética 2019 | 3 |
| Figura 2. Ciclo de vida genérico del proyecto..... | 8 |
| Figura 3. Variables de un proyecto en el tiempo | 9 |
| Figura 4. Portafolio, programas, proyectos y operaciones | 11 |
| Figura 5. Correspondencia entre los constituyentes claves de los proyectos | 14 |
| Figura 6. Correspondencia de OPM y Estrategia organizacional | 16 |
| Figura 7. Interacciones entre los conjuntos de procesos dentro de un proyecto o fase | 22 |
| Figura 8. Pasos en la Mejora de procesos | 22 |
| Figura 9. Ejemplo de diagrama de Causa y Efecto, Ishikawa..... | 24 |
| Figura 10. Marco general de OPM3 | 28 |
| Figura 11. Ciclo OPM3 | 29 |
| Figura 12. Modelo de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos-OPM3 | 30 |
| Figura 13. Cuestionario de Evaluación SAM | 39 |
| Figura 14. Valoración buena práctica - estandarización..... | 41 |
| Figura 15. Valoración buena práctica – medición..... | 42 |
| Figura 16. Valoración buena práctica – control | 43 |
| Figura 17. Valoración buena práctica – mejora continua..... | 44 |
| Figura 18. Grado de madurez - Buenas prácticas SMCI | 45 |
| Figura 19. Buenas prácticas por grupos de procesos | 45 |
| Figura 20. Buenas prácticas por grupos de áreas de conocimiento | 46 |
| Figura 21. Madurez en la gestión organizacional | 47 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Balance Nacional de Energía 2019..... | 2 |
| Tabla 2. Matriz comparativa entre proyectos, programas y portafolios..... | 12 |
| Tabla 3. Componentes principales de la guía PMBOK..... | 14 |
| Tabla 4. Correlación entre conjuntos de métodos y espacios de conocimiento de la gestión de proyectos..... | 15 |
| Tabla 5. PMBOK Guide - Desarrollo del proceso del Acta del Proyecto con SMCI aplicado..... | 24 |
| Tabla 6. Categorías de los Habilitadores Organizacionales | 26 |
| Tabla 7. Interrelación con los procesos OPM3 | 29 |
| Tabla 8. Ejemplo de puntuación mediante medidas variables - escala Likert..... | 31 |
| Tabla 9. Categorización de las variables | 38 |
| Tabla 10. Etapas de mejora de procesos | 38 |
| Tabla 11. Ponderación de madurez..... | 39 |
| Tabla 12. Descripción del nivel de madurez en la gestión organizacional del proyecto | 40 |
| Tabla 13. Grado de cumplimiento – estandarización..... | 41 |
| Tabla 14. Grado de cumplimiento – medición..... | 42 |
| Tabla 15. Grado de cumplimiento – control | 43 |
| Tabla 16. Grado de cumplimiento – mejora continua..... | 44 |
| Tabla 17. Nivel de madurez en la gestión organizacional del proyecto | 48 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo I – Modelo de cuestionario de autoevaluación (SAM) | 57 |
| Anexo II – Cuestionario de preguntas - método de autoevaluación (SAM) OPM3 | 65 |

RESUMEN

El empleo del arquetipo de madurez para la gestión organizacional de proyectos (OPM3, 3ra edición) faculta el diagnóstico del estado actual del nivel de madurez en la dirección de proyecto en la organización de inversión privada del sector de generación hidroeléctrica del Ecuador; posibilitando comprender a la organización, la perspectiva de la dirección e incluso los procesos empleados, por medio de la aplicación de la autoevaluación SAM (Self-Assessment Method) planteada en el estándar OPM3 y complementando con el proceso de administración de proyectos fundamentado en las buenas prácticas descritas en la guía del PMBOK- 6ta edición.

En el estudio se emplearon 188 mejores prácticas en el dominio de proyecto acorde al estándar OPM3, considerando las etapas de mejora de procesos tales como estandarización, medición, control y mejora; así también se compila las autoevaluaciones y entrevistas que se llevaron a cabo a los directores, gerentes y coordinadores inmersos en la gestión del proyecto.

El nivel de madurez en la gestión del proyecto en la organización se ubica en un grado de cumplimiento del 71% correspondiente a madurez alta y, en función de las etapas de mejora de procesos SMCI, se ubica en nivel 4 de madurez, lo que refleja que se dirige un proyecto integrado en el cual subyace la planeación y control de manera multidisciplinaria, lo cual refleja que se soporta la estrategia del negocio.

La investigación que se plantea contribuye a la identificación del estado actual del uso de las mejores prácticas en la gestión de proyectos, con el fin de generar futura aplicabilidad de los estándares y mejoras prácticas a proyectos venideros y obtener lecciones aprendidas que alimenten a la toma de decisiones en los grupos de interés.

Palabras claves: modelo madurez, gestión organizacional, proyecto, OPM3

ABSTRACT

The use of the archetype of maturity for the organizational management of projects (OPM3, 3rd edition) allows the diagnosis of the current state of the level of maturity in the direction of the project in the private investment organization of the hydroelectric generation sector of Ecuador; making it possible to understand the organization, the perspective of the management and even the processes used; through the application of the SAM (Self-Assessment Method) Self-Assessment proposed in the OPM3 standard and complementing the project management process based on good practices described in the PMBOK-6th edition guide.

In the study, 188 best practices were used in the project domain according to the OPM3 standard and certain stages of process improvement such as standardization, measurement, control and improvement, as well as the self-assessments and interviews that are carried out to the directors are compiled, managers and coordinators immersed in project management.

The level of maturity in the management of the project in the organization is located at a 71% compliance level corresponding to high maturity and, depending on the stages of improvement of SMCI processes, it is located at level 4 of maturity, which it reflects that an integrated project is directed in which planning and control are based in a multidisciplinary way, which reflects that the business strategy is supported.

The research that can be contributed to the identification of the current state of the use of best practices in project management, in order to generate the future applicability of developments and practical improvements to future projects and obtain lessons learned that feed on decision making in interest groups.

Keywords: maturity model, organizational project management, OPM3

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la revisión de la gestión de proyectos figura como una tarea preponderante para las compañías ya que permite alcanzar los fines estratégicos. Estos consienten la obtención de los lineamientos de las organizaciones; por lo tanto, se transfigura en el constituyente esencial en la consecución de logros de una empresa, por lo que, como señala Silva, Tereso y Fernandes (2014) esto da cabida a una inquietud paulatina hacia la estimación de madurez en los sectores público y privado.

Por lo que, acorde al Project Management Institute (PMI), el desafío estriba en disponer de modo exitoso un proyecto específico con la finalidad de propiciar valor agregado a la institución y de esa manera conseguir que todas los períodos del ciclo de vida señalados como: iniciación, organización, ejecución, monitoreo-registro y finalización, se desenvuelvan apropiadamente en concordancia a su constituyente de gestión PMI-PMBOK (2017).

Según el artículo del Plan Maestro de Electricidad 2016-2025 (2017), el sector eléctrico ecuatoriano dispone de un papel estratégico en la economía nacional junto con el concepto del cambio de la matriz productiva energética, la cual plantea como visión promover e incentivar la transformación del estado desde una economía establecida en recursos primarios (no renovables) hacia una economía en el cual el uso de recursos renovables disponga de mayor ponderación en la producción energética, basada en el conocimiento y conciencia ambiental, con la finalidad de contribuir a la diversificación de la matriz energética.

Dicha concepción subyace de manera intrínseca varios aspectos como la sustitución de importación en el medio energético, generación de empleo, innovación, diversificación e inclusión de más actores económicos en el país tanto a nivel público, privado o de economía mixta.

De acuerdo al Balance Nacional de Energía Eléctrica según Arconel (2019), la potencia nominal en que prima en el parque generador del Ecuador corresponde a la proveniente del medio hidráulico con 5.073,66 MW, seguido de la generación térmica con 3.400,97 MW y consecutivamente de origen biomasa, fotovoltaica, eólica y biogas de un total de 8.674,97 MW de potencia instalada en el país. Así también, en lo que respecta a la producción nacional energética se toma en cuenta el tipo de sistema, como se señala en la Tabla 1.

Tabla 1. Balance Nacional de Energía 2019

| Sistema | Tipo de energía | Tipo de central | Energía bruta (GWh) |
|--|------------------------|------------------------|----------------------------|
| S.N.I (Sistema Nacional Interconectado) | Energía Renovable | Hidráulica | 20.818,35 |
| | | Eólica | 75,98 |
| | | Fotovoltaica | 34,65 |
| | | Biomasa | 381,67 |
| | | Biogas | 45,29 |
| | Energía No Renovable | Térmica MCI | 1.439,55 |
| | | Térmica Turbogas | 990,23 |
| | | Térmica Turbovapor | 1.690,28 |
| | Total S.N.I. | | |

Modificado de Balance Nacional de Energía (2019)

En la actualidad, las empresas generadoras mediante recursos hídricos aportan con 14.320,56 GWh, representando el 81,7% de la energía bruta anual originada en el Sistema Nacional Interconectado (S.N.I.), como se ilustra en la figura 1.

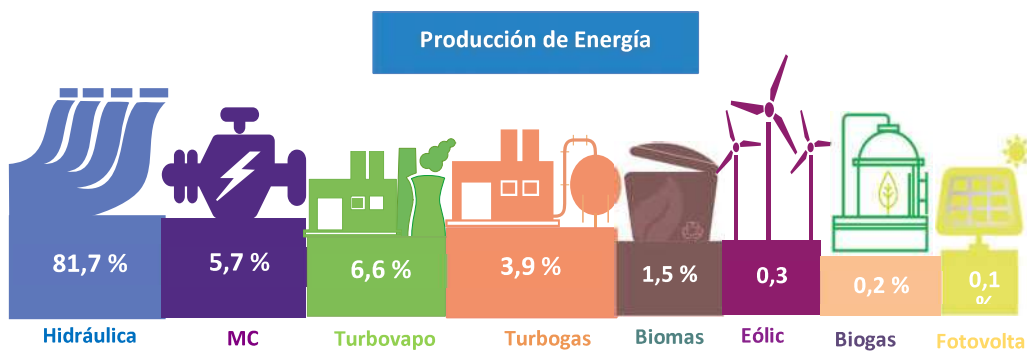


Figura 1. Producción Energética 2019
Arconel (2019)

Por otro lado, la generación hidroeléctrica se encamina al desarrollo sostenible, el cual fue definido en el informe Brundtland (1987), también llamado Our Common Future por su nombre original en inglés, como aquel que cumple con los requerimientos de las actuales generaciones sin involucrar la competencia de satisfacer los requerimientos de las generaciones venideras; acotación relevante por la cual Ecuador considera dentro de sus políticas de estado el incentivo de generación eléctrica mediante el uso de energías renovables.

Tomando en cuenta esta perspectiva, el sector eléctrico ecuatoriano involucra al estado con el seguimiento de varios de los objetivos de desarrollo sostenible planteados por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), tales como energía asequible y sostenible; industria, innovación e infraestructura; consumo responsable y producción; acción climática.

De esta manera, ONU acota que el cambio climático es una problemática a nivel global, que tiene un impacto negativo en la economía de cada nación y en la vida de las personas, por tanto, la transformación se acelera a medida que el mundo recurre a la energía renovable y a otras medidas con el fin de reducir las emisiones; por lo que la generación hidroeléctrica es uno de los medios por los cuales se puede transformar economías, pueblos y cuidar el planeta.

Por tanto, los proyectos de generación hidroeléctrica del país al ser parte del sector que se considera como estratégico y del amplio marco ambiental al que subyacen, demandan una proporcionada y eficiente gestión a todos los niveles, como puede

ser público o privado, por tanto, en cada proyecto desplegado se requiere comprender dos temas trascendentales como: el nivel de ejecución de las mejores prácticas en el campo de gerencia de proyectos y el estatus de la alineación estratégica.

Para este entorno, es necesario señalar que, la compañía de inversión privada que es parte del objeto de estudio, desde hace una década ha sido parte del mercado energético ecuatoriano, ha desenvuelto estas actividades en la división de generación hidroeléctrica y cuyo proyecto desarrollado encaja con la finalidad empresarial de producir energía sustentable para el progreso en el Ecuador y conseguir mejorar los niveles de vida del sector de influencia, regidos por las nociones de desarrollo sostenible, responsabilidad social, preservación del ambiente y la evolución económica.

Según el informe de responsabilidad corporativa de la empresa HA-COP (2017), a partir del año 2015 la institución se encuentra adscrita a la Red del Pacto Mundial de Naciones Unidas, con la finalidad de aportar a la consecución del decálogo de principios universalmente admitidos en lo referente a derechos humanos y profesionales, medio ambiente y anticorrupción, así como a los objetivos de desarrollo sostenible que pretenden tomar acciones para disminuir los índices de pobreza, la disconformidad y la protección del medio ambiente como una responsabilidad global.

Cabe mencionar adicionalmente que, el proyecto de generación hidroeléctrica impide la producción de un promedio de 195.000 toneladas de dióxido de carbono anuales, ya que evita el empleo de combustibles fósiles para la obtención de energía eléctrica; como se menciona en el portal de la empresa en el ámbito de responsabilidad social y ambiental:

El Protocolo de Kyoto (PK) se fija un objetivo principal que es la restricción y reducción de las emisiones de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) e instituye responsabilidades cuantificadas para la restricción y disminución de emisiones primordialmente señalando a los países industrializados. De tal modo que favorezca la consecución de las obligaciones, el proyecto hidroeléctrico dispone de tres instrumentos: Mecanismo de Desarrollo Limpio

(MDL), Implementación Conjunta y el Comercio de Emisiones. Así pues, la unidad financiera para créditos de carbono del Banco Mundial firmó en diciembre del 2004 un contrato para la compra de créditos de carbono para el proyecto hidroeléctrico, por lo cual, el proyecto hidroeléctrico fue uno de los primeros proyectos del Ecuador en registrarse bajo el MDL, registrándose el 4 de febrero del año 2006. El Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) requiere la ratificación del PK y la designación de la Autoridad Nacional para el MDL (AN-MDL), para lo cual Ecuador ratificó el PK y designó como AN-MDL al Ministerio del Ambiente. Desde el punto de vista ambiental, el gobierno ecuatoriano ha contemplado medidas que favorecen el desarrollo de la generación hidroeléctrica motivado por ser ésta la alternativa más limpia disponible según HA (2019).

De esta manera, tomando en consideración todos los aspectos en los cuales el proyecto hidroeléctrico está inmerso, se comprobó que la organización necesita determinar el estado de madurez de la compañía con relación al proyecto generado, para lo cual, la presente investigación esbozada admite establecer el estado real de la compañía, a través de la puesta en práctica de las acepciones coligadas al grado de madurez en la administración de proyecto empleando el modelo OPM3 bajo el estándar del (PMI). Con ello, a través del análisis propicio de la modelación de madurez de la compañía es factible conseguir indicaciones adecuadas a los parámetros concernientes a la realización de proyectos, ya que estos convergen e incurren en el rendimiento de la compañía.

Tal como se mencionaba, el sector energético es parte de los sectores estratégicos impulsados en el país y la compañía analizada forma parte de este sector, por lo que es un requerimiento valorar el grado de madurez para la dirección de proyecto y aprovechar como origen de información en subsiguientes investigaciones hacia la toma de decisiones en la división de generación hidroeléctrica, favoreciendo a la agrupación de liderazgo, los cuales forman parte del 82% aproximadamente en el mercado del sector energético en el Ecuador según Arconel (2019).

Es necesario tomar en cuenta, como se desenvuelve la investigación esbozada y que la justificación se ciñe a práctica, es de gran relevancia, ya que admite el grado

de aplicación de esta, como experiencia para seleccionar la mejor decisión en las agrupaciones de interés previamente señaladas, lo que proporciona datos relevantes para los proyectos a emprenderse en la posteridad.

1.1 Pregunta de investigación

Con los precedentes relatados, es necesario plantear la siguiente inquietud: ¿Cuál es el grado de madurez en la dirección de proyecto en una empresa de capital privado del sector hidroeléctrico ecuatoriano?

1.2 Objetivo general

Analizar el nivel de madurez en la gestión de proyecto en una organización de capital privado del sector hidroeléctrico ecuatoriano empleando el modelo OPM3 desarrollado por el PMI.

1.3 Objetivos específicos

- Establecer el modelo de madurez que permita desarrollar una valoración de la condición de una empresa hidroeléctrica de capital privado en cuanto a la gestión de proyecto.
- Evaluar el nivel de madurez de la organización en la gestión de proyecto.
- Determinar el nivel de desempeño de las buenas prácticas que involucran los procesos de estandarización, medición, control y mejora en la gestión de proyecto.

1.4 Hipótesis

De acuerdo con lo señalado por Bernal (2010), un aspecto notable que abarca la sucesión de investigación científica corresponde a la hipótesis, ya que ésta es el mecanismo mediante el cual se satisface la formulación del planteamiento del problema y se conciben los objetivos.

No obstante, los estudios de carácter descriptivo no precisamente demandan exponer o enunciar hipótesis, es suficiente con proponer interrogantes de

investigación, estas surgen del asunto de investigación, de los objetivos y sin duda del estado del arte, el cual da soporte a la investigación señalado por Bernal (2010).

De este modo, como la investigación es de tipo descriptiva no experimental que se sustenta primordialmente en metodologías como la aplicación de la encuesta, la entrevista y la revisión documental.

Esta no se va a derivar a propiciar una hipótesis, por lo que, como sugiere Salkind (1998), se manifiestan las particularidades o atributos del contexto de un objeto de estudio; para este análisis es el grado de madurez en la dirección de proyecto en esta organización privada del sector hidroeléctrico del país.

1.5 Marco teórico

1.5.1 Proyecto

Una organización independientemente de su nivel estructural dispone de proyectos, en unas con una visibilidad espontánea mientras que en otras no, sin embargo, lo que se debe recalcar es que una organización dispone de actividades que se encuentran acotadas con intervalos de tiempo de inicio y fin, particularidad que implica que como finalidad se obtiene un producto, bien o servicio.

De esta manera, conforme al PMI-PMBOK (2017) define que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, y vale acotar que temporal, se refiere a que cada proyecto tendrá establecido claramente su etapa inicial y su etapa conclusiva. Este debe ser único, de tal modo que el producto o servicio es distinto de algún modo en particular a productos o servicios similares.

Así también Kerzner (2009) acota lo siguiente: “un proyecto puede ser considerado como una serie de actividades o tareas multifuncionales, con un objetivo específico a ser completado, dentro de un tiempo definido, con plazos y recursos limitados”. Así se señala, que un proyecto está caracterizado por involucrar actividades en una dimensión establecida (tiempo), con el fin cumplir objetivos y generar entregables.

1.5.2 Ciclo de vida de un proyecto

Un proyecto determinado al ejecutar sus actividades dentro de un marco establecido dispone de distintas fases, por lo que el PMI precisa que el ciclo de vida de un proyecto es: “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión”. Mientras que “una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas”, acorde a PMI-PMBOK (2017).

De esta manera, como se ilustra en la Figura 2. un proyecto genérico típicamente posee inicio, planeación, ejecución, monitoreo-control y cierre de este, denominando a este flujo de manera general como el “ciclo de vida”.

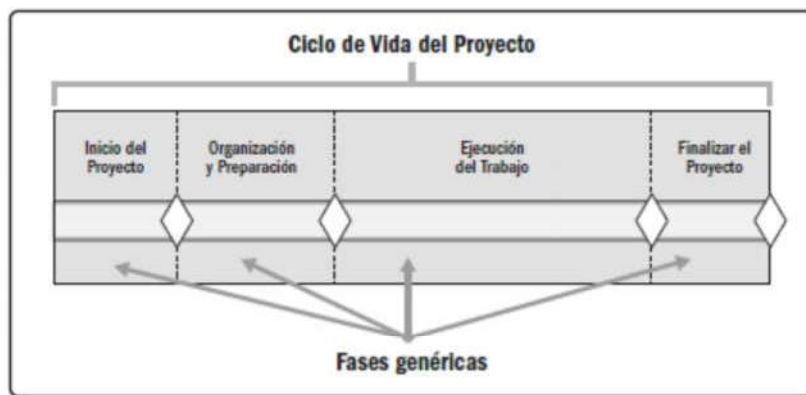


Figura 2. Ciclo de vida genérico del proyecto
PMI-PMBOK (2017)

Según PMI-PMBOK (2017), el ciclo de vida con una estructura genérica dispone las características que se mencionan a continuación:

- Al inicio del proyecto los niveles de costo e integración de personal son bajos, incrementan en función del desarrollo del trabajo y disminuyen su tendencia de manera pronunciada mientras el proyecto se aproxima a su cierre.
- Los riesgos a los cuales se encuentran asociados son mayores en un inicio como se ilustra en la Figura 3; los factores que los integran disminuyen en la

duración del “ciclo de vida” del proyecto, conforme se acogen disposiciones y se van consiguiendo un cierto entregable.

- La influencia de los interesados (stakeholders) sobre las particularidades conclusivas del resultado del proyecto, sin perturbar de modo significativo el cronograma ni el costo, es superior al comienzo del proyecto y tenderá al decremento conforma avanza hasta su conclusión.

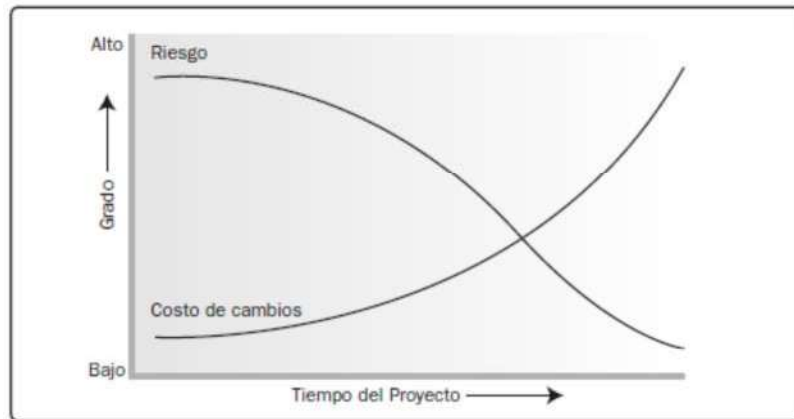


Figura 3. Variables de un proyecto en el tiempo
PMI-PMBOK (2017)

1.5.3 PM (Project Management) - Dirección o Gestión de Proyectos

Como se menciona en Meredith y Mantel (2009), las últimas décadas han estado marcadas por un vertiginoso incremento en el uso de la dirección de proyectos como medio por el cual las organizaciones logran sus objetivos. En el pasado, la mayor parte de proyectos eran externos a las organizaciones, sin embargo, últimamente el desarrollo en el uso de proyectos ha sido principalmente en el área de proyectos interno de las organizaciones.

La gestión de proyectos ha emergido debido a las características de la sociedad contemporánea en que habitamos, y las cuales demandan el desarrollo de nuevos métodos de gerenciamiento. Varios son los factores involucrados, de los cuales tres son primordiales: (1) la expansión exponencial del conocimiento humano, (2) la demanda creciente por un amplio rango de bienes y servicios sofisticados, complejos y personalizados; y (3) la evolución de mercados competitivos a nivel global para la manufactura y adquisición de bienes y servicios.

Éstos tres factores combinados para imponer el uso de equipos para resolver problemas que solían ser resueltos por los individuos, así también para aumentar enormemente la complejidad de los bienes y servicios producidos más la complejidad de los procesos utilizados para producirlos; lo cual desencadena en la necesidad de sistemas cada vez más sofisticados para controlar los procesos y los resultados.

Según el Project Management Journal (2016), la experiencia real con la administración de proyectos (como a través de los populares Six-Sigma) indica que la mayoría de las organizaciones que la usan experimentan un mejor control y mejores relaciones con los clientes y, probablemente un aumento en el retorno de la inversión de su proyecto.

Una proporción importante de usuarios también informa tiempos de desarrollo más cortos, costos más bajos, mayor calidad y confiabilidad, y márgenes de rentabilidad más altos. Otras ventajas reportadas incluyen una mayor orientación hacia los resultados, una mejor coordinación interdepartamental y una mayor moral de los trabajadores.

De esta manera conviene definir a la dirección o gestión de proyectos, la cual según PMI-PMBOK (2017) es el empleo de competencias, destrezas, herramientas y metodologías hacia las tareas del proyecto con la finalidad de satisfacer los requerimientos del mismo; lo cual se consigue por medio del empleo y combinación adecuada de los métodos de gestión de proyectos tales como inicio, planeación, ejecución, control y cierre.

Al emplear las herramientas, procesos y métodos en la gestión de proyectos que disponen de un fundamento sólido, para que las compañías consigan los objetivos y metas. De esta manera un proyecto es capaz de conducirse en tres circunstancias separadas: (1) como una entidad autónoma, fuera de un programa o portafolio, (2) incluido en un programa o (3) incluido un portafolio.

En función de la envergadura de la organización, diversidad y sofisticación, ésta puede gestionar e interactuar con múltiples proyectos de manera simultánea. Por lo cual según el standard OPM3 del PMI (2013), un grupo de proyectos en muchas

ocasiones componen un programa, el cual es un cúmulo de proyectos afines diligenciados de modo coordinado de tal modo que pueda alcanzar lucros y registros, los cuales no se podrían disponer si se los maneja de modo particular. Los programas logran contener compendios de operaciones conexas lejos del alcance de los proyectos discretos.

De manera similar, un portafolio se compone de una colección de proyectos y/o programas y diversas operaciones que son asociadas de tal modo que simplifiquen el manejo efectivo de aquel trabajo para conseguir los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas de un portafolio es posible que no obligatoriamente sean recíprocos o puedan estar claramente vinculados.

En la Figura 4 se ilustra un ejemplo de una estructuración de portafolio en la cual se muestran las correspondencias entre programas, proyectos y los recursos distribuidos e interesados.

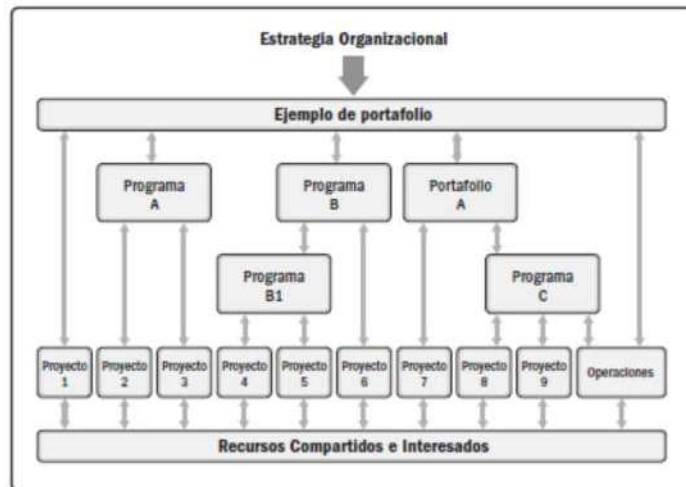


Figura 4. Portafolio, programas, proyectos y operaciones PMI-PMBOK (2017)

Tomando en consideración la perspectiva de la organización, al estudiar la orientación de proyectos, de programas y de portafolios se puede acotar que:

- La gestión de proyectos y programas se enfocan en ejecutar proyectos y programas de forma precisa, y

- La gestión de portafolios se enfoca en efectuar los proyectos y programas adecuados.

La Tabla 2 expone una matriz relativa entre proyectos, programas y portafolios.

Tabla 2. Matriz comparativa entre proyectos, programas y portafolios

| | | Dirección técnica de proyectos | | |
|---------------|---|---|---|-------------|
| | | Proyectos | Programas | Portafolios |
| Definición | Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. | Un programa es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. | Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. | |
| Alcance | Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. | Los programas tienen un alcance que abarca los alcances de sus componentes de programa. Los programas producen beneficios para una organización, al garantizar que los productos y resultados de los componentes del programa sean entregados en forma coordinada y complementaria. | Los portafolios tienen un alcance organizativo que cambia con los objetivos estratégicos de la organización. | |
| Cambio | Los directores de proyecto esperan cambios e implementan procesos para mantener los cambios gestionados y controlados. | Los programas son administrados de una manera que acepta y se adapta al cambio según resulte necesarios para optimizar la entrega de beneficios a medida que los componentes del programa entregan resultados y/o salidas. | Los directores de portafolios monitorean continuamente cambios en los entornos internos y externos más amplios. | |
| Planificación | Los directores de proyecto elaboran progresivamente información a alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto. | Los programas son administrados mediante planes de alto nivel que realizan el seguimiento de las interdependencias y los avances de los componentes del programa. Los planes del programa también se utilizan para guiar la planificación al nivel de componente. | Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesarios con relación al portafolio en conjunto. | |
| Gestión | Los directores de proyecto gestionan al equipo del proyecto a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. | Los programas son gestionados por directores de programas quienes aseguran que los beneficios del programa sean entregados de acuerdo con lo esperado, al coordinar las actividades de los componentes del programa. | Los gerentes de portafolios pueden manejar o coordinar al personal dirección de portafolios, o al personal de programas y proyectos que puedan tener responsabilidades en materia de presentación de informes en el portafolio en conjunto. | |
| Monitoreo | Los directores de proyecto supervisan y controlan el trabajo para la producción de los productos, servicios o resultados para los que se emprendió el proyecto. | Los directores de programas monitorean el progreso de los componentes del programa para garantizar que se logren los objetivos, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo. | Los directores de portafolios supervisan los cambios estratégicos y la asignación de recursos totales, los resultados del desempeño y el riesgo del portafolio. | |
| Éxito | El éxito es medido según la calidad del producto y del proyecto, la puntualidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente. | El éxito de un programa se mide por la capacidad del mismo para entregar sus beneficios previstos a una organización, y por la eficiencia y la efectividad del programa en la obtención de esos beneficios. | El éxito se mide en términos del desempeño de la inversión en conjunto y la realización de beneficios del portafolio. | |

Modificado de PMI-PMBOK (2017)

1.5.4 Gestión organizacional de proyectos - OPM (Organizational Project Management)

Los proyectos, programas y portafolios se encuentran enfilados con las estrategias organizacionales o a su vez son promovidos por ellas y se diferencian según contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos, así de esta manera:

- La gestión de proyectos posibilita la consecución de las fines y objetivos de la compañía.
- La gestión de programas conjuga sus elementos de programas y verifica las interdependencias con la finalidad de alcanzar la rentabilidad determinada.
- La gestión de portafolios concilia los portafolios con las tácticas organizacionales eligiendo los proyectos o programas convenientes, preponderando la responsabilidad y suministrando los recursos imprescindibles.

Según el PMI-PMBOK (2017), la vinculación con los objetivos estratégicos del giro de negocio de la entidad puede lograrse por medio de la orientación sistemática de proyectos, programas y portafolios por medio del marco de aplicación de la gestión organizacional de proyectos (OPM). Por lo cual, la aspiración de la OPM es consolidar que la compañía desarrolle los proyectos apropiados y se establezca los recursos decisivos de manera adecuada.

El OPM ayuda además a afirmar que en todos los ámbitos de la compañía se entienda la perspectiva estratégica, las decisiones que la soportan, los fines y entregables como tal. Por ende, como se menciona en la Tabla 3, los proyectos abarcan diversos elementos clave que, gestionándolos de manera eficiente, direccionan a su consumación exitosa; dichos elementos se vinculan unos con otros mientras dura la gestión de un proyecto, tal como como se evidencia en la Figura 5.

Tabla 3. Componentes principales de la guía PMBOK

| Componentes Clave de la Guía del PMBOK | Breve descripción |
|---|---|
| Ciclo de vida del proyecto | Serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. |
| Fase del proyecto | Conjunto de actividades del proyecto relacionadas lógicamente que culmina con la finalización de uno o más entregables. |
| Punto de revisión de fase | Revisión al final de una fase en la que se toma una decisión de continuar a la siguiente fase, continuar con modificaciones o dar por concluido un programa o proyecto. |
| Procesos de la dirección de proyectos | Serie sistemática de actividades dirigidas a producir un resultado final de forma tal que se actuará sobre una o más entradas para crear una o más salidas. |
| Grupo de procesos de la dirección de proyectos | Agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre. Los grupos de procesos de la dirección de proyectos no son fases del proyecto. |
| Área de conocimiento de la dirección de proyectos | Área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen. |

Modificado de PMI-PMBOK (2017)

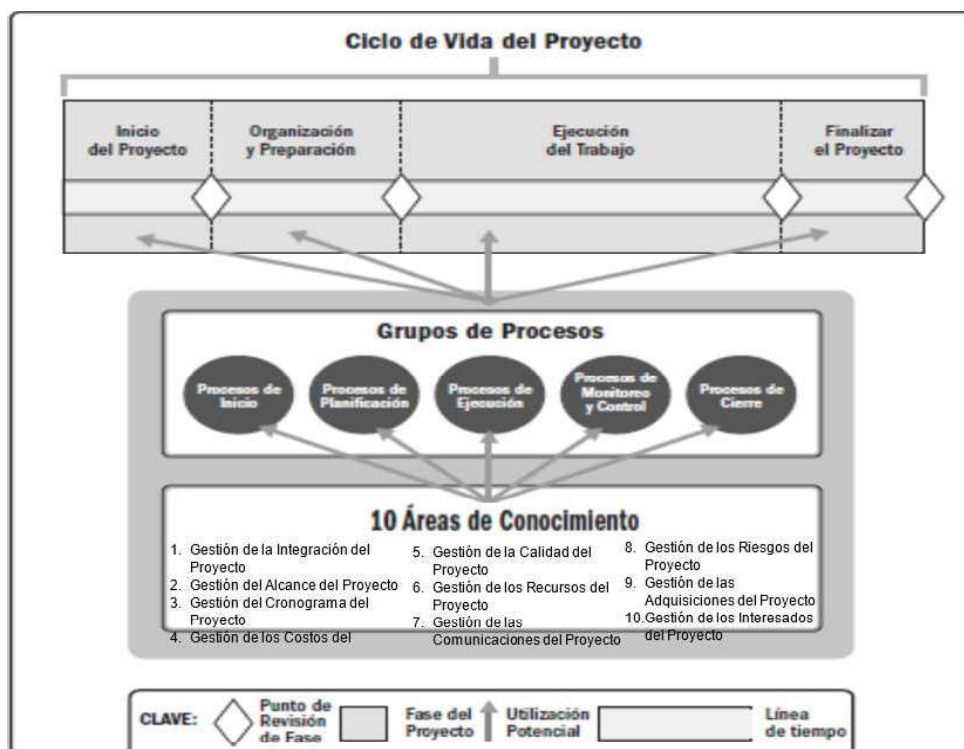


Figura 5. Correspondencia entre los constituyentes clave de los proyectos PMI-PMBOK (2017)

Adicionalmente a los conjuntos de técnicas como se ilustra en la Figura 5 y se define por el PMI-PMBOK (2017), los procesos también se categorizan por campos de conocimiento; definiéndolas como áreas reconocidas en la administración de proyectos precisadas por sus requerimientos de instrucciones y que se definen en función de las destrezas, procedimientos, herramientas, ingresos, salidas y métodos constituyentes.

Aunque los estados de conocimiento se pueden definir de manera singular, las mismas están interrelacionadas, siendo éstas diez áreas conceptualizadas por la guía del PMBOK del PMI, en la Tabla 4 se indica esta conceptualización.

Tabla 4. Correlación entre conjuntos de métodos y espacios de conocimiento de la gestión de proyectos

| Áreas de Conocimiento | Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos | | | | |
|---|--|---|---|--|-------------------------------|
| | Inicio | Planificación | Ejecución | Monitoreo y Control | Cierre |
| 1. Gestión de la Integración del Proyecto | 1.1.Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | 1.2.Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto | 1.3.Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 1.4.Gestionar el Conocimiento del Proyecto | 1.5.Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 1.6.Realizar el Control Integrado de Cambios | 1.7.Cerrar el Proyecto o Fase |
| 2. Gestión del Alcance del Proyecto | | 2.1.Planificar la Gestión del Alcance 2.2.Recopilar Requisitos 2.3.Definir el Alcance 2.4.Crear la EDT/WBS | | 2.5.Validar el Alcance 2.6.Controlar el Alcance | |
| 3. Gestión del Cronograma del Proyecto | | 3.1.Planificar la Gestión del Cronograma 3.2.Definir las Actividades 3.3.Secuenciar las Actividades 3.4.Estimar la Duración de las Actividades 3.5.Desarrollar el Cronograma | | 3.6.Controlar el Cronograma | |
| 4. Gestión de los Costos del Proyecto | | 4.1.Planificar la Gestión de los Costos 4.2.Estimar los Costos 4.3.Determinar el Presupuesto | | 4.4.Controlar los Costos | |
| 5. Gestión de la Calidad del Proyecto | | 5.1.Planificar la Gestión de la Calidad | 5.2.Gestionar la Calidad | 5.3.Controlar la Calidad | |
| 6. Gestión de los Recursos del Proyecto | | 6.1.Planificar la Gestión de Recursos 6.2.Estimar los Recursos de las Actividades | 6.3.Adquirir Recursos 6.4.Desarrollar el Equipo 6.5.Dirigir al Equipo | 6.6.Controlar los Recursos | |
| 7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto | | 7.1.Planificar la Gestión de las Comunicaciones | 7.2.Gestionar las Comunicaciones | 7.3.Monitorear las Comunicaciones | |
| 8. Gestión de los Riesgos del Proyecto | | 8.1.Planificar la Gestión de los Riesgos 8.2.Identificar los Riesgos 8.3.Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 8.4.Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 8.5.Planificar la Respuesta a los Riesgos | 8.6.Implementar la Respuesta a los Riesgos | 8.7.Monitorear los Riesgos | |
| 9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto | | 9.1.Planificar la Gestión de las Adquisiciones | 9.2.Efectuar las Adquisiciones | 9.3.Controlar las Adquisiciones | |
| 10. Gestión de los Interesados del Proyecto | 10.1.Identificar a los Interesados | 10.2.Planificar el Involucramiento de los Interesados | 10.3.Gestionar la Participación de los Interesados | 10.4.Monitorear el Involucramiento de los Interesados | |

Modificado de PMI-PMBOK (2017)

Como se menciona en Hyväri (2016), la gestión organizacional de proyectos es un marco de práctica de la estrategia que emplea la administración de proyectos, programas y portafolio, así como también estas mejoras prácticas las cuales permiten a la organización entregar de manera previsible y consistente una estrategia organizacional con el fin de alcanzar un rendimiento superior, excelentes resultados y por tanto una ventaja competitiva sostenible, tal como se demuestra en la Figura 6.



Figura 6. Correspondencia de OPM y Estrategia organizacional OPM3 (2013)

Cabe recalcar que, en el enfoque clásico para formular una estrategia se menciona que desarrollar una estrategia competitiva es desplegar una extensa fórmula sobre cómo va a contender una empresa en un mercado, cuáles serán sus metas (misión u objetivo) y qué políticas se necesitarán para llevar a cabo estas metas (Porter, 1980). Así también según OPM3 (2013), se precisa a la gestión organizacional de proyectos como: la utilización de conocimiento, destrezas, herramientas, y métodos a acciones organizacionales para conseguir los propósitos de una compañía por medio de proyectos.

La acepción de organización no implícitamente alude a una compañía, agencia, asociación o sociedad; sino también referir a una unidad de negocios, grupos funcionales, departamentos o subagencias, entre otros. Es importante mencionar que el uso de OPM3, standard del PMI que se describe más adelante, implica la estimación de la madurez de la gestión organizacional de un proyecto con la

finalidad de constituir si su madurez se considera razonable en un momento preciso y permitiendo mejorar su madurez con la búsqueda de la mejora continua.

Por tanto, viéndolo desde esta perspectiva, la gestión organizacional de proyectos se puede concebir como una ventaja estratégica dentro de una economía competitiva como la que atraviesa el mundo en su actualidad.

1.5.5 Madurez en la gestión organizacional de proyectos – OPMM (Organizational Project Management Maturity)

En los inicios de los 90's varios modelos fueron desarrollados con el fin de evaluar la madurez de las organizaciones que manejaban proyectos y verificar el estado de estas en un estado de tiempo determinado. De esta manera, como menciona Leite y Nicolini (2013), la globalización y los cambios en los escenarios económicos y de negocios apremian para que las organizaciones cambien su perspectiva en concordancia con la gestión de proyectos, dado que dependen de sus proyectos, acorde con los avances tecnológicos para garantizar su competitividad y supervivencia en el mercado.

Como acota Silva, Tereso, Fernandes y Pinto (2014), la definición de madurez cuando se aplica a una organización puede referirse a un estado en el que la organización está en perfectas condiciones para lograr sus objetivos. La madurez del proyecto significaría que la compañía está sólidamente preparada para hacer frente a sus proyectos. Sin embargo, en el mundo real no hay organizaciones totalmente maduras: ninguna ha alcanzado el nivel máximo de desarrollo y nadie lo logrará; por lo cual, tiene sentido hablar de grados o nivel de madurez y realizar un esfuerzo para comprobar la madurez de una organización.

De esta manera, el análisis de madurez se convierte en una herramienta esencial para evaluar las capacidades de la organización y ayudar a instaurar modificaciones y mejoras de modo estructurado.

Según el OPM3 (2013), un arquetipo de madurez es un marco conceptual, con elementos constitutivos, que definen la madurez en el espacio de interés. En determinados casos, por ejemplo, al referir al OPM3, el modelo de madurez

inclusive conlleva delinear un proceso en donde una compañía puede extender o alcanzar algo ambicionado, tal como el conglomerado de competencias o destrezas. Con esta transformación es posible desembocar en un estado organizacional altamente avanzado, lo que se traduce en una compañía con mayor madurez.

Con este contexto, la madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos puede tener la siguiente acepción: es el grado por el cual una compañía ejerce el itinerario organizacional de proyectos. Esto es manifestado mediante la composición de Mejores Prácticas logradas con el dominio de proyectos, programas y portafolios, como se menciona en OPM3.

1.5.6 Modelo de madurez en la gestión organizacional de proyectos - OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)

En el año 2003 aproximadamente, el (PMI) propuso por primera vez el OPM3, acrónimo que en su lenguaje originario refiere “Organizational Project Management Maturity Model”, un modelo genérico de madurez. Este modelo asiste a la organización a desarrollar las capacidades para soportar el proceso de macro-negocio en la dirección de proyectos, entrelazando con la estrategia de negocio, Berssaneti, Carvalho, y Muscat (2012), y provee un método sistemático de evaluación y mejora para la organización desde un simple proyecto hasta un portafolio de proyectos Zhang, He, y Zhang (2012).

La evolución que ha tenido OPM3 desde su primer lanzamiento refiere a que, en sus inicios consistía en un cuestionario de evaluación, pasando a su siguiente actualización en el año 2008, tomando en cuenta el criterio de capacidad organizacional (estructural, cultural, tecnológico y recursos humanos). Sin embargo, no es sino en su última edición en 2013, que la más importante reestructuración se da, la cual es armonizada con la estructura de otros estándares del PMI, tales como el “PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide”, el “Standard of Program Management” y el “Standard for Portfolio Management”, con el fin de asegurar que todos los conceptos básicos sean descritos de la misma manera.

Acorde a OPM3 (2013), el modelo OPM3 incluye herramientas y métodos que permiten la evaluación continua, técnicas de diagnóstico que identifican problemas potenciales y deficiencias con los proyectos, tomando en consideración cómo el diseño detallado de las mejoras sea implementado. Cabe acotar que, OPM3 es flexible, escalable y admite organizaciones de diferentes tipos, tamaños, complejidad y ubicación geográfica, independientemente de su edad o madurez.

El marco referencial del modelo OPM3 representa una sucesión de procesos que conforman un enfoque que se puede emplear para implementar la iniciativa de cuantificar el grado de madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos. El contexto en general de OPM3, junto con las habilidades, conocimientos, competencias, herramientas y técnicas empleadas, proporcionan los resultados empresariales necesarios y capacidad mejorada de la organización.

La estructuración de OPM3 describe los componentes que dispone y sus relaciones; estos componentes incluyen dominios, etapas de mejora de procesos, mejores prácticas, capacidades y resultados. Una vez concebidos estos conceptos, se exploran la categorización y la medición de la madurez para una aplicación definida. Cabe mencionar que, las mejores prácticas se asignan a las etapas de mejora de procesos solo para las mejores prácticas de procesos - mejores prácticas para los dominios de portafolios, programas y proyectos.

1.5.6.1 Mejores Prácticas

El modelo OPM3 cuantifica la madurez de la gestión organizacional de proyectos al evaluar la presencia de las mejores prácticas; refiriéndose a mejores prácticas, como los métodos al presente reconocidos al interior de una determinada industria o disciplina, para alcanzar una finalidad u objetivo establecido. De esta manera, la Guía PMBOK del PMI recopila información de gestión de proyectos y la refina por medio de los procesos establecidos; PMI publica los procesos aprobados de la Guía PMBOK, OPM3 incorpora estos procesos de la guía en su marco y aplica un modelo de calidad para generar las mejores prácticas.

Como se menciona en OPM3 (2013), una organización alcanza una mejor práctica “best practice” cuando la organización demuestra madurez evidenciada mediante

el cumplimiento exitoso de las capacidades y resultados. Para la administración organizacional de proyectos, también se adiciona la habilidad de proporcionar proyectos de manera predecible, consistente y exitosa. Por lo cual, OPM3 fomenta una cultura de mejora, aprovechando las mejores prácticas logradas y persiguiendo las mejores prácticas deseadas para alcanzar los objetivos de la organización.

1.5.6.2 Capacidad

Según el estándar OPM3 (2013), una capacidad representa la colección de personas, procesos y tecnología que permite o habilita a una organización desarrollar la administración organizacional de proyectos (OPM); de otra manera, las capacidades son adelantos considerables que conllevan al logro de una o más de las mejores prácticas. El estándar no prescribe una secuencia para lograr las capacidades, pero se requiere que todas las capacidades se cumplan para lograr una mejor práctica. Se debe acotar que, una capacidad de una mejor práctica puede ser un antecesor para lograr otra mejor práctica, por lo que pueden existir dependencias donde ciertas mejores prácticas y capacidades sean requeridas antes de que se puedan realizar otras mejores prácticas.

1.5.6.3 Entregable

Acorde a OPM3 (2013), un entregable es una derivación (tangibles o intangibles) de la organización que exhibe una capacidad. Se puede citar como ejemplo de un resultado tangible a una política para la gestión de proyectos, mientras que un ejemplo de un resultado intangible puede ser un reconocimiento verbal de una política de gestión de proyectos. Una capacidad puede tener múltiples resultados, pero un solo resultado puede ser suficiente para satisfacer la capacidad.

1.5.6.4 Dominios

La gestión organizacional de proyectos consta de tres dominios: portafolios, programas y proyectos, tal como se describe en la conceptualización de dirección o gestión de proyectos.

Según Zhang y Zhang (2012) en función de la concepción del Project Management Institute, los dominios representan los tres estándares basados en procesos: el

“Standard for Portfolio Management”, que representa el dominio de portafolios; el “Standard for Program Management”, que representa el dominio de programas; y el “PMBOK Guide”, que representa el dominio de proyectos, cuyo enfoque de estudio se presenta en el presente trabajo.

1.5.6.5 Grupos de procesos

En concordancia con el “PMBOK Guide” desarrollado por el PMI (2013), se identifican determinadas asociaciones de métodos de gestión de proyectos y diez espacios de conocimiento; estos primeros grupos de procesos, los cuales están en línea con el ciclo de vida, son autónomos de los ámbitos de aplicación o del enfoque de la producción.

El conjunto de procesos y sus procesos constituyentes usualmente reinciden previo a completar el proyecto, lo cual se conoce como elaboración progresiva. En la siguiente reflexión, se detallan los grupos de procesos y en la Figura 7 se ilustra un ejemplo de las relaciones entre los conjuntos de procesos al interior de un proyecto o fase:

- Inicio: procede por el cual se precisa y faculta un proyecto o la etapa de proyecto.
- Planificación: delimita y tamiza los propósitos, y proyecta el delineamiento de operación demandado para alcanzar los objetivos y el alcance.
- Ejecución: incorpora personal y diferentes recursos para la consecución del plan de gestión del proyecto, para así cumplir con las exigencias del proyecto.
- Monitoreo y control: técnica requerida para realizar el rastreo, examinar y normalizar el avance y cumplimiento del proyecto, con la finalidad de reconocer las alteraciones del plan de gestión del proyecto, con el fin de que se puedan aplicar parámetros correctivos al ser ineludible para consumir los fines del proyecto.
- Cierre: establece la admisión del fruto, prestación o derivación y lleva el proyecto o una etapa del proyecto a un final ordenado, es decir cerrar explícitamente el proyecto o fase de este.

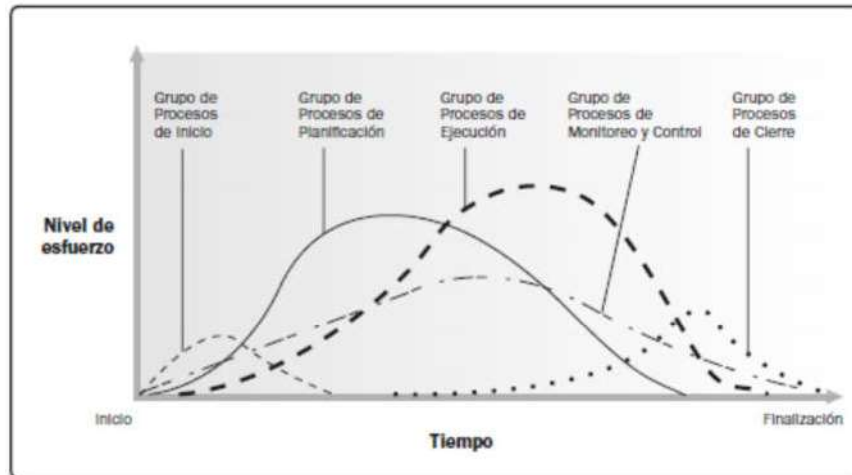


Figura 7. Interacciones entre los conjuntos de procesos dentro de un proyecto o fase PMI-PMBOK (2017)

1.5.6.6 Etapas de mejora de procesos

Durante años, las empresas han aplicado técnicas de mejora de procesos, por ejemplo, reingeniería de procesos a las operaciones para mejorar la eficiencia y la eficacia. Estas mismas técnicas se aplican a la OPM para optimizar la eficiencia y la eficacia de todo el marco de OPM.

Acorde a OPM3 (2013), se aplica un componente de calidad referido a mejora de procesos. Las fases de perfeccionamiento de procesos incluyen: estandarizar, medir, controlar y mejorar (SMCI, por sus siglas en inglés), como se demuestra en la Figura 8.

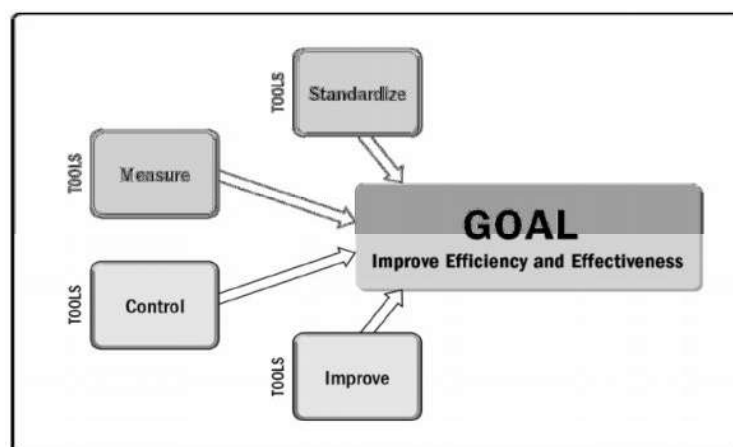


Figura 8. Pasos en la Mejora de procesos OPM3 (2013)

- Estandarizar: la estandarización, al ser aplicada a un proceso, produce una práctica superior que se repite en el tiempo y es consistente. Las particularidades de un proceso estandarizado deben incluir un órgano rector para administrar el proceso y las modificaciones relacionadas, un proceso debidamente documentado que se comunica a quienes ejecutan el proceso y la adherencia la cual se evidencia por los resultados producidos.
- Medir: la medición, al emplearla a un proceso, genera una mejor práctica cuantificada. Las particularidades de un proceso medido contienen los requerimientos del cliente incorporados en las medidas, las particularidades más críticas reconocidas, las particularidades críticas cuantificadas, las entradas relacionadas con las derivaciones y los factores críticos establecidos. Estas particularidades aclaran los requerimientos del usuario, así como las principales ingresos y egresos.
- Controlar: el control aplicado a un proceso origina una superior práctica administrativa. Las particularidades de un desarrollo contrastado incluyen el plan de control, el plan de control implementado y la permanencia lograda. El desarrollo de control es la acción de cotejar el la ejecución real respecto a la ejecución planificada, examinar diferencias, evaluar predisposiciones para verificar progresos en los procesos, valorar posibles soluciones y encomendar acciones correctivas acorde a lo necesitado.

En OPM3, la progresión de capacidades envuelve el establecimiento de los términos de control, la indagación de las fuentes primordiales – causa raíz – de los procedimientos que no se encuentran en los límites, como se muestra en la Figura 9, y la caracterización de perfeccionamientos para llevar el proceso a las mejores posibilidades de los límites de control. Cuando es requerido evaluar la madurez de capacidades, el empleo colectivo de acciones de control compone la tercera fase de la modelación de gestión de calidad SMCI de OPM3.

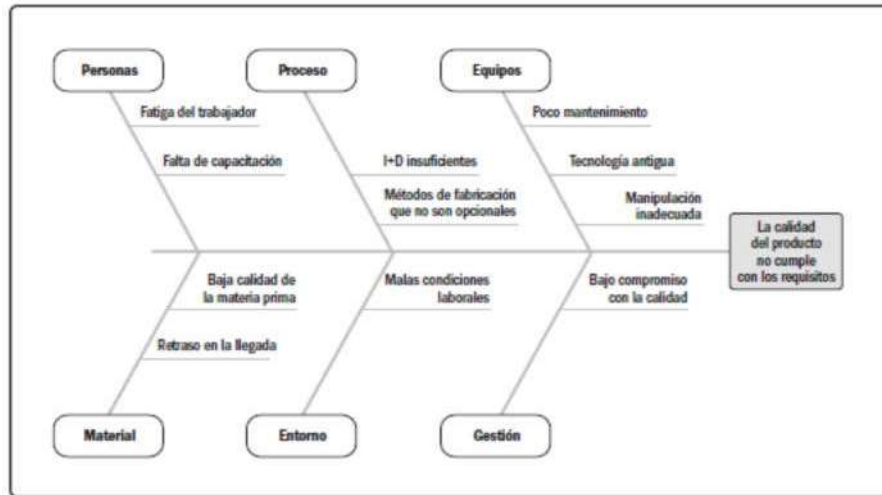


Figura 9. Ejemplo de diagrama de Causa y Efecto, Ishikawa
OPM3 (2013)

- Mejorar: la mejora, cuando es empleada a un proceso, ocasiona una mejor práctica “best practice” que mejora continuamente. Las características de un proceso mejorado incluyen problemas identificados, mejoras implementadas y mejoras sostenidas, refiriéndose a sostenibilidad.

La Tabla 5 sintetiza el conjunto completo de mejores prácticas para el proceso de desarrollo de la constitución de un proyecto, acorde a la Guía del PMBOK; por lo que se define las cuatro prácticas recomendadas identificadas de forma única que se crean para cada proceso que forma parte de los dominios de OPM3.

Tabla 5. PMBOK Guide - Desarrollo del proceso del Acta del Proyecto con SMCI aplicado

| ID de Mejor Práctica | Descripción de la Mejor Práctica |
|-----------------------------|---|
| 1005 | Estandarizar el proceso de desarrollo del Acta del Proyecto |
| 1700 | Medir el proceso de desarrollo del Acta del Proyecto |
| 2240 | Controlar el proceso de desarrollo del Acta del Proyecto |
| 2630 | Mejorar el proceso de desarrollo del Acta del Proyecto |

Modificado de OPM3 (2013)

1.5.6.7 Habilitadores organizacionales – OE (Organizational Enablers)

Acorde a OPM3 (2013), el ambiente organizativo debe sobrellevar el marco de aplicación de la estrategia de gestión organizacional de proyectos. Este soporte se traduce en una sucesión de mejores prácticas que refieren las capacidades que soportan OPM. Las mejores prácticas de habilitación organizacional se han categorizado en 18 grupos, como se muestra en la Tabla 6 ; de lo cual existen varios tipos de mejores prácticas OE que incluyen, pero no se limitan a:

- Estructural: las organizaciones están dispuestas en diversas formas disímiles. Algunas están estructuradas basadas en la función, la geografía, el producto o la línea de servicio o una combinación de estos. Estas estructuras impulsan las relaciones entre los empleados, la asignación de recursos y el alineamiento con la estrategia. Los facilitadores o habilitadores estructurales colaboran a las compañías a instituir una alineación estratégica y una concesión de medios basada en estructuras organizacionales que permiten la gestión organizacional de proyectos.
- Cultural: la cultura de una organización es comprendida en diferentes grados por las personas dentro de la organización. Entienden cómo las personas trabajan juntas para hacer las cosas. La cultura de una organización está arraigada y requiere un esfuerzo sustancial para hacer cambios. Para que la OPM tenga éxito dentro de una organización, su cultura debe abarcar la cartera, el programa y la gestión de proyectos. Los ejecutivos pueden incorporar esto a la cultura mediante el establecimiento de la gobernanza, las políticas y la visión; actuando como patrocinadores en lugar de solo administradores; y el apoyo a las comunidades donde se pueden compartir y aprovechar las mejores prácticas de OPM.
- Tecnológico: la tecnología sin duda ayuda a las organizaciones a realizar tareas manuales de mejor manera, de un modo expedito y módico. También provoca el volver a aprovechar las buenas prácticas y metodologías, perfecciona el intercambio de instrucciones y faculta a la compañía a recopilar información para cotejar con organizaciones similares.
- Recursos humanos: el éxito en OPM estriba en disponer de las personas correctas para desenvolverse en estos roles. Los facilitadores de recursos

humanos, como la gestión de competencias, las estimaciones de desempeño individual y la financiación en capacitación, ayudan a garantizar la aplicación exitosa de OPM, lo que resulta en un mayor desempeño organizacional.

Tabla 6. Categorías de los Habilitadores Organizacionales

| Categorías de los habilitadores organizacionales | | |
|---|--|--------------------------------------|
| Benchmarking | Comunidades de gestión organizacional de proyectos | Métricas de gestión de proyectos |
| Gestión de competencias | Metodología de gestión organizacional de proyectos | Capacitación en gestión de proyectos |
| Gobernanza | Política y Visión de gestión organizacional de proyectos | Criterios de éxito del proyecto |
| Evaluación de desempeño individual | Prácticas de gestión organizacional de proyectos | Asignación de recursos |
| Gestión del conocimiento y PMIS | Técnicas de gestión organizacional de proyectos | Patrocinio |
| Sistemas de gestión | Estructuras organizacionales | Alineación estratégica |

Modificado de OPM3 (2013)

1.5.6.8 Categorización

Según el OPM3, la categorización segmenta las mejores prácticas en agrupaciones manejables; de esta forma, se disponen de nueve categorizaciones de mejores prácticas utilizadas por las organizaciones:

- Dominio: esto representa los tres dominios: portafolio, programa y proyecto, por lo que cada proceso, basado en la mejor práctica de SMCI, se asigna a uno o más de estos dominios. Esto proporciona una vía para que las organizaciones se centren en dominios únicos o múltiples.
- Etapa de mejora de procesos (SMCI): cada una de las mejores prácticas se asigna a una de estas etapas de mejora de procesos. Esto proporciona a las organizaciones una forma de enfocarse en una sola etapa de mejora de procesos.
- Habilitador organizacional (OE): cada habilitador organizacional se asigna a una de las 18 categorías de OE, con lo cual, se proporciona a una organización la opción de centrarse claramente en un solo grupo de OE.

- Grupo de Procesos: cada una de las mejores prácticas del dominio proyecto y portafolio se asigna a un conjunto de proceso: Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Cierre para el dominio del proyecto; y definición, alineación, autorización y control de grupos de procesos para dominar el portafolio.
- Dominio de desempeño: cada una de las mejores prácticas del dominio de programas se asigna a un dominio denominado de desempeño: alineación de la estrategia, administración de beneficios, participación de los grupos de interés, gobernanza y administración del ciclo de vida del programa.
- Área de conocimiento: cada una de estas prácticas definidas como mejores del dominio de proyecto y dominio de portafolio se asigna a un área de conocimiento, de acuerdo con las áreas de conocimiento definidas por PMI (2017).
- Predictibilidad del proyecto: cada práctica recomendada que respalda la capacidad de una organización para pronosticar la entrega exitosa de un proyecto se asigna a la previsibilidad del proyecto. Las organizaciones desean estar al tanto de cualquier trabajo aprobado que pueda estar en riesgo tan pronto como sea posible en el ciclo de vida.
- Optimización de recursos: refiere a cada práctica recomendada que proporciona la capacidad de identificar, implementar y liberar recursos de proyectos que entregan mapas de valor del cliente para la optimización de recursos.
- Cuadro de mando integral: cada una de las mejores prácticas que respalda el desarrollo y la ejecución de mecanismos uniformes de información y seguimiento; por lo que, un aspecto del marco de mando integral puede ser que la ejecución de la estrategia se mide de forma coherente y objetiva.

Así pues, la categorización de las mejores prácticas proporciona una vía para que las organizaciones evalúen, diseñen o mejoren las áreas de enfoque para lograr los objetivos de la organización.

1.5.6.9 Marco y elementos del ciclo OPM3

Como se define en el estándar acorde a (OPM3, 2013), el marco del modelo sirve como una guía para las organizaciones que aplican OPM3; el cual contiene elementos de ciclo, áreas de especialización y procesos OPM3 con entradas, instrumentos, metodologías y salidas como se muestra en la Figura 10. Marco general de OPM3.

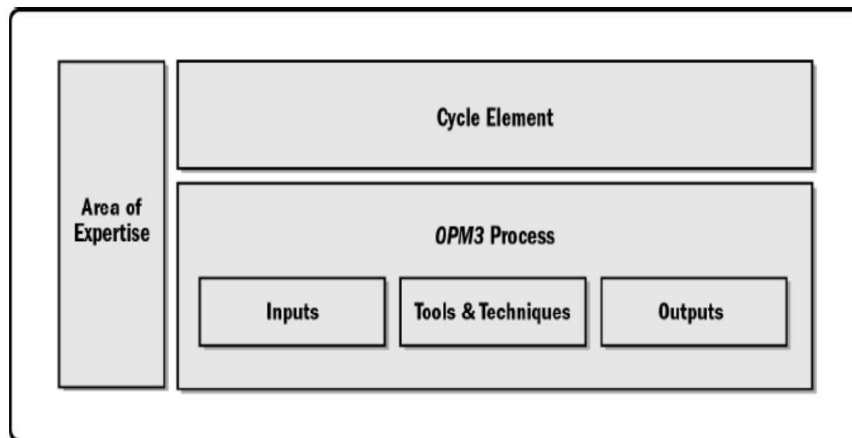


Figura 10. Marco general de OPM3
OPM3 (2013)

Las acciones clave requeridas para la aplicación exitosa del marco OPM3 incluyen, pero no se limitan a las descritas a continuación:

- Determinar el impacto del cambio de la implementación de procesos seleccionados en concordancia con los requerimientos de la organización y la experiencia.
- Gestionar la iniciativa OPM3 como un proyecto o un programa,
- Obtener la participación de los interesados,
- Asegurar la experiencia y el conocimiento,
- Comprender y seleccionar los procesos apropiados del marco OPM3, y
- Comprender las diferencias entre las áreas de especialización y los elementos del ciclo.

Los componentes descritos en el marco general de OPM3, tales como área de experiencia, elementos de ciclo, y procesos OPM3 deben guardar una adecuada sinergia interrelacionada como se describe en la Tabla 7.

Tabla 7. Interrelación con los procesos OPM3

| Elementos del ciclo | Adquirir conocimiento | Desarrollar evaluación | Gestionar mejoras |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Gobernanza, riesgo y cumplimiento | Comprender OPM | Establecer un plan | Medir los resultados |
| Gestión de entregables y beneficios | Comprender a la organización | Definir el alcance Conducir la evaluación | Realizar recomendaciones Seleccionar iniciativas Implementar mejoras |
| Cambio organizacional | Evaluar la disponibilidad para el cambio | Iniciar el cambio | Gestionar los cambios |

Modificado de OPM3 (2013)

El ciclo OPM3, como se representa en la Figura 11, es un proceso paso a paso para emplear este marco de ejecución de la estrategia; cuyos procesos son: adquirir conocimiento, desarrollar la evaluación, gestionar las mejoras y finalmente repetir el proceso.

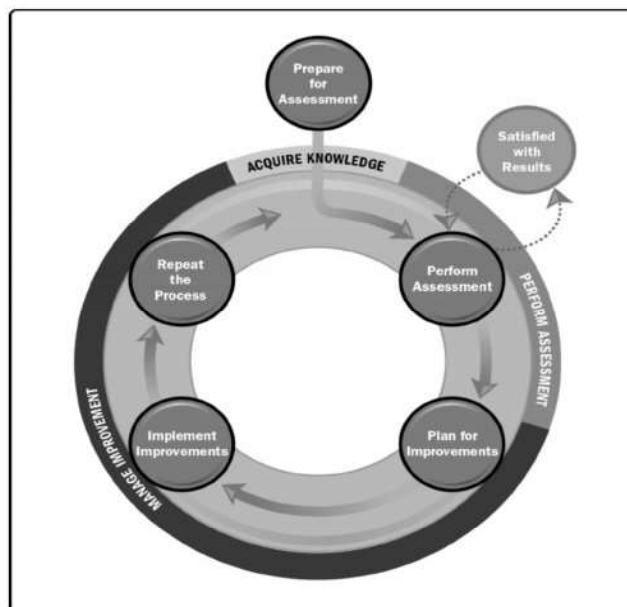


Figura 11. Ciclo OPM3
OPM3 (2013)

En función de la conceptualización realizada al estándar OPM3 del Project Management Institute, la estructura y marco permite determinar la madurez de una organización y trazar un curso para mejorar los resultados empresariales deseados; este ciclo de mejora continua proporciona a la organización la capacidad de avanzar en los dominios respectivos y las capacidades de gestión de proyectos a través de las cuales las empresas entregan la estrategia, se señala esto en la Figura 12.

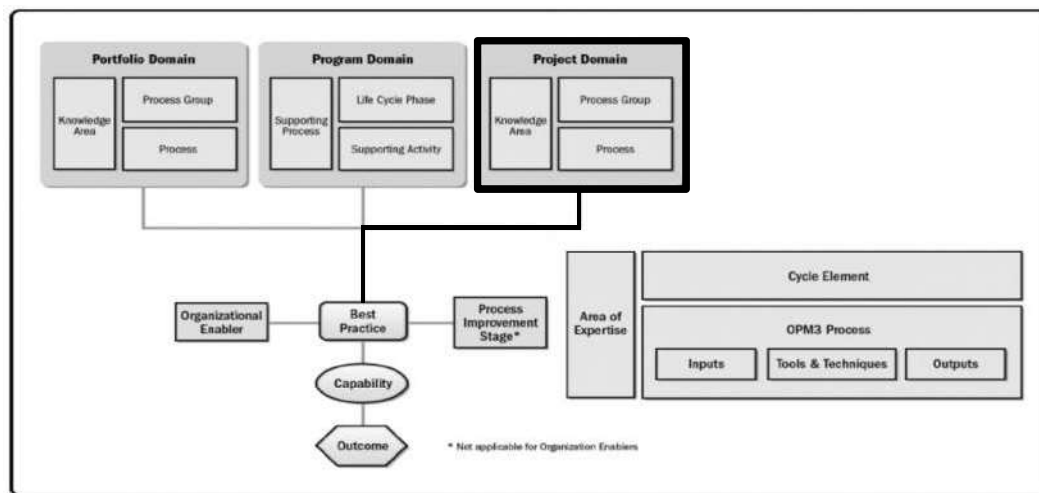


Figura 12. Modelo de Madurez en la Gestión Organizacional de Proyectos-OPM3 OPM3 (2013)

1.5.6.10 Método de puntuación OPM3

El método de puntuación según OPM3 (2013) consolida de manera general dos maneras, un sistema de puntuación que determina si o no (puntuación binaria) o con cuánta o con qué frecuencia (medidas variables) existe en cada resultado para una capacidad de una mejor práctica. Detallando de mejor manera:

Puntuación binaria: se acredita un (1) para un resultado que existe completamente o un (0) para un resultado que no existe completamente. El método de puntuación binaria es algo sencillo y no otorga crédito parcial.

Medidas variables: se otorga una puntuación basada en la cantidad y la frecuencia con la que existe el resultado. El método de medidas variables es más complejo y otorga por crédito parcial; es decir, se emplea la técnica basada en la escala Likert,

donde según Sampieri et al. (2010), es necesario destacar que el número de categorías de réplica debe ser igual para todos los enunciados, siempre considerando la misma jerarquía u orden en que se exponen las opciones para las afirmaciones, como se muestra mediante un ejemplo en la Tabla 8.

Tabla 8. Ejemplo de puntuación mediante medidas variables - escala Likert

| |
|--|
| 3 – Completamente implementado, consistentemente, para resultados de una mejor práctica |
| 2 – Completamente implementado, no consistentemente, para resultados de una mejor práctica |
| 1 – Parcialmente implementado para resultados de una mejor práctica |
| 0 – No implementado para resultados de una mejor práctica |

Modificado de OPM3 (2013)

1.5.6.11 Lista de mejores prácticas de OPM3

Como se conceptualizó anteriormente, las mejores prácticas son metodologías óptimas, actualmente comprobados al interior de una determinada manufactura o disciplina, para alcanzar un fin u objetivo. Los tipos de mejores prácticas son:

- Dominio: portafolio, programa y proyecto con etapa de perfeccionamiento de procesos, tales como: estandarizar, medir, controlar y mejorar (SMCI).
- Habilitador organizacional: son procesos no basados en el dominio, relacionados con aspectos ambientales y culturales de la organización.

En el estándar OPM3 se describe el listado completo de mejores prácticas acorde al PMI, el cual plantea una autoevaluación denominada SAM (Self-Assessment Method), la misma que se detalla en el Anexo II, con el fin de obtener experiencia con la aplicación del modelo.

1.5.7 Consideraciones estadísticas

En lo que conlleva a estudios cualitativos, mayormente se utilizan muestras pequeñas no aleatorias, lo cual no infiere que no sea de interés la calidad de las

muestras para los investigadores, sino más bien que se aplican diferentes criterios para elegir a los participantes, cuyo interés se centra en reflejar realidades diversas, por lo que la generalización no es un objetivo de la investigación.

Al seguir un diseño de investigación cualitativa, según Sampieri et al. (2010), las técnicas de muestreo no probabilístico o muestreo dirigido pueden proporcionar a los investigadores fuertes razones teóricas para su elección de unidades (o casos) que se incluirán en su muestra. En lugar de utilizar métodos probabilísticos (es decir, selección aleatoria) para generar una muestra, el muestreo no probabilístico requiere que los investigadores utilicen sus juicios subjetivos, basándose en la teoría (es decir, la literatura académica) y la práctica (es decir, la experiencia del investigador y la naturaleza evolutiva del proceso de investigación). A diferencia del muestreo probabilístico, el objetivo no es lograr la objetividad en la selección de muestras, ni necesariamente intentar hacer generalizaciones (es decir, inferencias estadísticas) de la muestra que se está estudiando a la población más amplia de interés.

A continuación, se mencionan los muestreos típicos no probabilísticos:

- Muestreo por conveniencia o muestreo intencional: en el cual la muestra se elige según la conveniencia del investigador. A menudo, los encuestados son seleccionados porque proveen riqueza, profundidad y calidad a la información. El muestreo por conveniencia se usa más comúnmente en las investigaciones donde los actores cumplen con los criterios de inclusión mediante los cuales son involucrados en el estudio.
- Muestreo por cuotas: procedimiento de muestreo que garantiza que una determinada característica de una muestra de población se representa en la medida exacta que el investigador lo desee. El muestreo por cuotas se caracteriza en que la población se divide en categorías / estratos y los sujetos se seleccionan de cada categoría; el propósito es seleccionar una muestra que permita el análisis de subgrupos.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1 Enfoque del proyecto

La investigación presentará dos fases claramente diferenciadas para el desenvolvimiento de esta, la primera etapa estará conformada por la estructuración de una evaluación y el desarrollo de entrevistas con el propósito de poseer testimonios selectos de representantes implicados en dicho ámbito, con la intención de contribuir con datos relevantes para argüir los fines propuestos.

Esto conlleva a un estudio cualitativo por medio de la apreciación y conocimiento de los miembros de la organización en lo referente al empleo de pautas y métodos que favorecen al alineamiento estratégico de la compañía. La otra fase estará fundamentada en el estudio cuantitativo, en el cual se manipulará el modelo OPM3 desarrollado por el PMI y de modo numérico se valorará el grado de madurez de la compañía.

Con ello, la primera fase conllevará un enfoque cualitativo, debido a que la mencionada perspectiva abarca un amplio espectro de juicios o criterios de interpretación, sin embargo, entre todos existe un elemento habitual que se podría situar en la definición de patrón cultural según Colby (1996), el cual se forja de la inferencia de que todo sistema social o cultura dispone de un modo preciso para entender los eventos y circunstancias. Es importante señalar que, en las investigaciones de tipo cualitativas, el vínculo de conexión entre el investigador y los participantes es la reflexión Mertens (2005).

La segunda etapa se desarrollará a través de un enfoque cuantitativo, como lo mencionan Sampieri y Fernandez (2010), estas particularidades del enfoque cuantitativo se despliegan en base a la recolección de datos, estos tienen que ser cuantificables para el subsiguiente análisis. Por ende, esta etapa propuesta será de tipo cuantitativa, la cual tiene que ser utilizada solo con una apropiada correspondencia entre el marco teórico, la investigación y el marco real.

2.2 Alcance del proyecto de investigación

Es importante precisar que los estudios descriptivos de acuerdo con la perspectiva de Sampieri y Fernandez (2010), admiten definir las características, las particularidades y los rasgos o perfiles de individuos, colectivos, métodos, entes u otro fenómeno que sea sujeto de observación.

Es decir, se procura determinar o compilar información de modo autónomo o en conjunto sobre las variantes o definiciones a los que se relacionan; por ende, la investigación será de tipo descriptiva, debido a que por medio del modelo OPM3 se dilucidará e identificará a la empresa de capital privado del sector hidroeléctrico ecuatoriano, colocándola en un cierto nivel de madurez a través del uso de las mejores prácticas en los procesos de gerencia de proyectos.

2.3 Diseño de la investigación

En lo referente al diseño de la investigación, será de tipo no experimental transeccional descriptiva, ya que como menciona Sampieri y Fernandez (2010), la investigación no experimental se establece sin el procedimiento deliberado de variantes y únicamente se consideran los fenómenos en su medio originario para consecutivamente analizarlos y; de modo complementario al bosquejo de la investigación, el componente transeccional descriptivo tendrá como finalidad compendiar información y datos en un único instante, además explorará en una muestra no probabilística la atribución de las singularidades o grados de al menos una o inclusive más variables.

2.4 Selección de la muestra

La investigación se llevará a cabo a través de un muestreo no probabilístico concertado, empleado en diferentes investigaciones cuantitativas y cualitativas. Sampieri y Fernández (2010), señala que como prerrogativa (desde la perspectiva cuantitativa) posee como instrumento para determinados diseños de estudio que no necesitan como tal que los elementos de una población sean específicos, sino más bien una prudente, acertada e inspeccionada selección de hechos con características específicas citadas en el planteamiento del problema.

Partiendo de la perspectiva cualitativa, al no pretender generalizar los resultados, tienen un mayor valor las muestras no probabilísticas o direccionadas, ya que consentirán alcanzar las cuestiones que son de interés para el investigador (tales como individuos, contextos, procesos, situaciones) y que posteriormente brindan riqueza desde la perspectiva de recopilación y análisis de información.

En la investigación, se definirá como muestra a cada uno de los colaboradores de la compañía de inversión privada de la división de generación hidroeléctrica del país que ejercen actualmente como directores, gerentes y coordinadores o personal que se desenvuelva en funciones inherentes a proyectos y que cuenten con experticia relativa a la administración de proyectos.

2.5 Herramientas de investigación

2.5.1 Técnica de recolección de información

Con la finalidad de excluir el sesgo de subjetividad, se planeará una triangulación de medios, por tanto, se esgrimirá instrumentos tales como investigación documental, entrevista y cuestionario.

2.5.1.1 Entrevista a los colaboradores involucrados con los procesos asociados a la gestión de proyectos

El fin de utilizar este instrumento será averiguar de fuentes primigenias los datos necesarios y anteriormente señalada para sustentar la investigación. Por lo cual, la entrevista será abierta, no estructurada, con la finalidad de conceder al entrevistado exteriorizar los tópicos de modo libre sin ningún tipo de limitación.

2.5.1.2 Cuestionario direccionado al personal inmerso con los procesos asociados a la gestión de proyectos

La finalidad del cuestionario, Anexo I, será registrar las buenas prácticas, para con esto fijar y estimar el grado o nivel de madurez en cada sección de conocimiento en la administración de proyectos. Los cuestionarios que serán aplicados dentro de la organización, los cuales luego de ser revisados y aprobados se aplicarán a varios colaboradores de la organización, a quienes tienen cierta experticia en el ciclo de

vida del proyecto, para luego originar la tabulación y valoración de los resultados de acuerdo con los parámetros determinados por el modelo planteado.

2.5.1.3 Investigación documental

Como instrumento que se utilizará en esta fase del estudio será la recolección y exploración de información tales como artículos, libros, publicaciones y estándares cuya orientación sea la madurez de procesos en la gestión de proyectos.

2.6 Método de análisis de la investigación

Respecto al empleo de la herramienta de investigación apoyada en entrevistas se considerará la información adquirida, con la perspectiva que la información proporcionada sea amplia y efectiva para la investigación.

En lo relativo al instrumento de cuestionario se aprovechará la técnica apoyada en el análisis de autoevaluación examinando la escala Likert con un rango de 4 puntos: nunca (nivel más bajo), en pocos casos (nivel bajo), en la mayor parte de los casos (medio), siempre (nivel alto). El colaborador indicará el valor que estime apropiado conforme a su experiencia en el proyecto. Según Sampieri y Fernández (2010) es preciso recalcar que el número de categorías de réplica tendrá que ser igual para todos los enunciados, siempre considerando la misma jerarquía u orden en que se exponen las opciones para las afirmaciones.

Para la apreciación de información documental (datos secundarios) será esencial puntualizar qué información o datos fueron recopilados, cuándo fueron recabados y el modo en que fueron conseguidos (forma y/o herramientas de medición empleadas); se tendrá presente la validez, confiabilidad y objetividad de las fuentes, así como las definiciones o variantes, escenarios, sucesos y clases que admitan conseguir conclusiones y contribuyan al trabajo de investigación.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Resultados

3.1.1 Modelo de madurez para la valoración de la condición de una empresa hidroeléctrica de capital privado

Toda aquella organización que se encamina en la búsqueda de mejora de las habilidades en la gestión de proyectos debe conocer su estado en un determinado momento en función de las buenas prácticas en la gestión de proyectos aplicables y aceptadas en determinada industria, es por ello que el modelo empleado para la evaluación de madurez en la gestión de proyecto del ente en estudio fue el OPM3 desarrollado por el PMI; considerando además que, el conocimiento del nivel de madurez es de suma importancia en etapas posteriores cuando la organización desee realizar una trazabilidad de las tendencias o comportamientos en el desarrollo de las habilidades en la gestión de proyectos.

Con el modelo OPM3 implementado se pudo visualizar el estado global de la organización considerando la sinergia e interacción entre los dominios y las etapas de mejora de los procesos. Las prácticas acordes a OPM3 fueron mapeadas a uno de los componentes de las dimensiones dentro de la organización (proyecto), es decir, se infirió donde falló una determinada práctica dentro del dominio y que etapas de mejoramiento de proceso organizacional involucraron (SMCI - estandarizar, medir, controlar y mejorar continuamente).

De esta manera, mediante el modelo OPM3 se identificó varias de las mejores prácticas dentro de la gestión organizacional de proyectos, involucrando las capacidades específicas necesarias para obtener dichas buenas prácticas. Cabe recalcar que, debido a la naturaleza del ente de estudio el dominio analizado fue el dominio de proyecto, relacionándolo con las cuatro etapas de mejora de los procesos en la gestión organizacional de proyectos. De esta manera en función de las herramientas de investigación empleadas (cuestionario, entrevistas, información documental) y la metodología de análisis aplicada, se plantearon

ciertas variables que permitieron obtener el nivel de madurez en la gestión de proyecto, como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9. Categorización de las variables

| Variable | Dominio | Etapas de Mejora de Procesos |
|--|----------------|-------------------------------------|
| Nivel de madurez en la gestión organizacional de proyectos | Proyecto | Estandarización |
| | | Medición |
| | | Control |
| | | Mejora continua |

Para el estudio realizado se tomaron 47 de las mejores prácticas para cada una de las etapas de mejora de procesos, según se ilustra en la Tabla 10.

Tabla 10. Etapas de mejora de procesos

| Etapas de Mejora de Procesos | Cantidad de Mejores Prácticas (Indicadores) |
|-------------------------------------|--|
| Estandarización | 47 |
| Medición | 47 |
| Control | 47 |
| Mejora continua | 47 |

A continuación, en la Figura 13 se muestra un extracto de lo que constituyó el cuestionario de Autoevaluación SAM aplicado a cinco funcionarios (directores, gerentes y coordinadores) involucrados en la gestión del proyecto de la empresa de capital privado del sector hidroeléctrico ecuatoriano, mediante un muestreo no probabilístico concertado.

ANÁLISIS DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTO EN UNA EMPRESA DE CAPITAL PRIVADO DEL SECTOR HIDROELÉCTRICO ECUATORIANO EMPLEANDO EL MODELO OPM3 DESARROLLADO POR EL PMI

Por favor marque con una "X" según corresponda a cada una de las preguntas del siguiente cuestionario, de acuerdo a las opciones de respuesta:

| | | |
|---|--------------------------------|---------------------|
| 0 | Nunca | FIRMA INTERVINIENTE |
| 1 | En pocos casos | |
| 2 | En la mayor parte de los casos | |
| 3 | Siempre | |

| N° | ID - MEJOR PRACTICA | PREGUNTA EN BASE A SAM OPM3 | DOMINIO | ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA | GRUPO DE PROCESOS | AREA DE CONOCIMIENTO | REPUESTA | | | |
|----|---------------------|--|----------|-----------------------------|-------------------|--|----------|---|---|---|
| | | | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | 1005 | Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | INICIO | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 2 | 1700 | Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"? | Proyecto | Medir | INICIO | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 3 | 2240 | Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | INICIO | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 4 | 2630 | Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | INICIO | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 5 | 1020 | Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 6 | 1710 | Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 7 | 2250 | Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 8 | 2640 | Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 9 | 1230 | Su organización Estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | EJECUCION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 10 | 1920 | Su organización Mide el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 11 | 2460 | Su organización Controla el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 12 | 2850 | Su organización Mejora el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |

Figura 13. Cuestionario de Evaluación SAM

El resultado obtenido del procesamiento de la información recopilada mediante las herramientas de investigación (cuestionarios, entrevistas, información documental) permitió generar un valor expresado en porcentaje que ilustra el grado de madurez en cada etapa del proceso de mejora en la gestión de proyecto, así como también tener una perspectiva global del nivel de madurez de la organización, para lo cual la ponderación de los resultados se interpretó de acuerdo a la Tabla 11 y Tabla 12.

Tabla 11. Ponderación de madurez

| Ponderación | Caracterización de madurez en la gestión organizacional del proyecto |
|-------------|--|
| 0% - 16% | Muy leve |
| 17% - 33% | Leve |
| 34% - 50% | Intermedia baja |
| 51% - 67% | Intermedia alta |
| 68% - 83% | Alta |
| 84% - 100% | Muy alta |

Para disponer del nivel de madurez en la gestión de proyecto de la organización se determinó que cada etapa del proceso de mejora debe satisfacer una ponderación de al menos el 68%, lo cual se caracteriza como un grado de madurez alto de acuerdo con la Tabla 11.

La Tabla 12 ilustra los niveles determinados para representar la madurez en la gestión organizacional del proyecto.

Tabla 12. Descripción del nivel de madurez en la gestión organizacional del proyecto

| Nivel de Madurez | Descripción |
|-------------------|---|
| 1 Ad hoc / Básico | Uso ocasional de PM |
| 2 Planificado | Planeación Individual de los Proyectos / Procesos básicos estandarizados – <i>Estandarización >a 68%</i> |
| 3 Administrado | Planeación y control de los Proyectos de manera sistemática / Estándares empleados – <i>Medición >a 68%</i> |
| 4 Integrado | Planeación y control Integrado de Proyecto Multidisciplinario / Los Proyectos soportan la estrategia del negocio – <i>Control >a 68%</i> |
| 5 Sostenido | Proceso de mejora continua aplicado en PM – <i>Mejora continua >a 68%</i> |

3.1.2 Nivel de desempeño de las buenas prácticas que involucran los procesos en las etapas de estandarización, medición, control y mejora continua (SMCI) en la gestión de proyecto

Esta fase concibió el análisis de los resultados conseguidos al desarrollar el cuestionario de evaluación SAM efectuada a la gestión organizacional de proyecto de la empresa de capital privado del sector hidroeléctrico ecuatoriano. El análisis se ejecutó mediante el empleo de matrices y gráficas que permitieron describir y mostrar la aplicación del modelo OPM3, como modelo comparativo en correspondencia al empleo de las buenas prácticas definidas en la guía del PMBOK.

3.1.2.1 Grado de Madurez en el proceso de estandarización

Acorde a los resultados contemplados en la Figura 14 y Tabla 13, se muestra que la estandarización dispuso un grado de madurez alto, lo cual infiere que los procesos de la organización han evolucionado de tal manera que los tienen estandarizados en gran parte.



Figura 14. Valoración buena práctica - estandarización

Tabla 13. Grado de cumplimiento – estandarización

| ESTANDARIZACIÓN | |
|------------------------|-----|
| # de mejores prácticas | 47 |
| Grado de Cumplimiento | 81% |

En función de la información obtenida se puede trabajar en mejorar aspectos con el fin de incrementar el grado de madurez para este proceso, tal como guardar comunicación efectiva entre el liderazgo por parte de gerencias y coordinaciones por implementar la estandarización de los procesos, con el fin de elevar el compromiso y ejecución en las tareas que se delegan para alcanzar las metas planteadas.

3.1.2.2 Grado de Madurez en el proceso de medición

Acorde a los resultados contemplados en la Figura 15 y Tabla 14 se muestra que la medición abarcó un grado de madurez alto, lo cual indica que la organización

dispone de herramientas de medición que permiten en su gran mayoría cuantificar entregables o definirlos si existen o no.

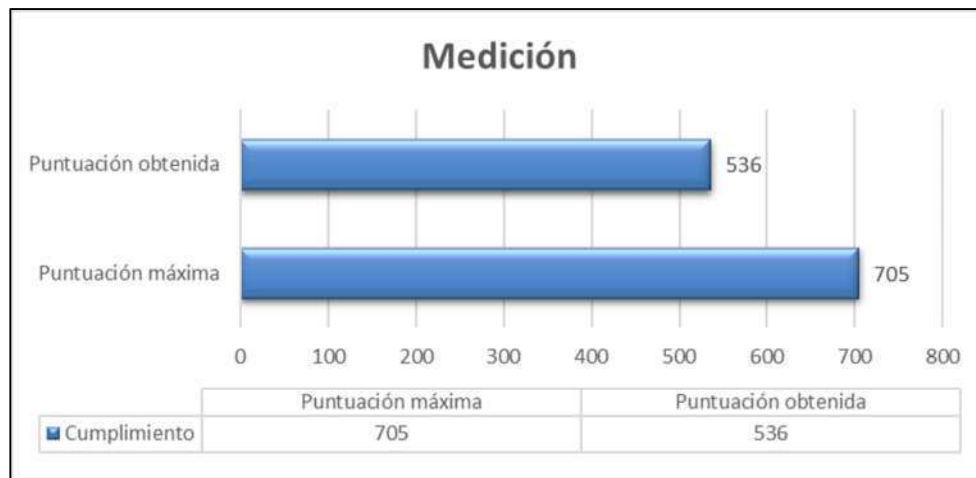


Figura 15. Valoración buena práctica – medición

Tabla 14. Grado de cumplimiento – medición

| MEDICIÓN | |
|------------------------|-----|
| # de mejores prácticas | 47 |
| Grado de Cumplimiento | 76% |

Sin embargo, como en todo proceso se puede mejorar, es posible alcanzar un grado de madurez muy alto, ya que pueden existir herramientas de cuantificación que pueden estar implementadas, pero no necesariamente pueden estar siendo usadas de la mejor manera, eficientemente o disponer desviaciones que influyan en los resultados para el proyecto u organización.

3.1.2.3 Grado de Madurez en el proceso de control

Acorde a los resultados contemplados en la Figura 16 y Tabla 15 se muestra que el control abarcó un grado de madurez alto, lo cual indica que la organización realiza seguimiento y control en gran parte de sus procesos, permitiendo llevar una trazabilidad determinada en la mayoría de las diferentes etapas del proyecto.

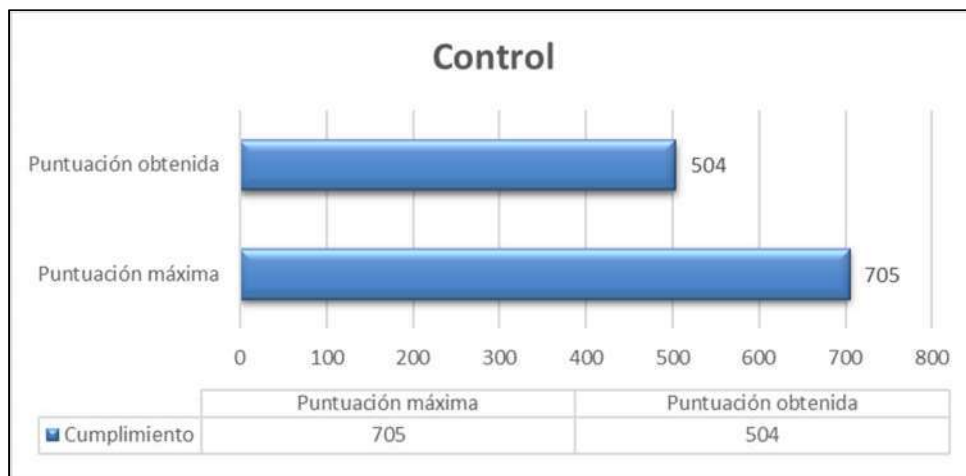


Figura 16. Valoración buena práctica – control

Tabla 15. Grado de cumplimiento – control

| CONTROL | |
|------------------------|-----|
| # de mejores prácticas | 47 |
| Grado de Cumplimiento | 71% |

Es conveniente mencionar que, en proyectos el proceso de control es sustancial ya que permite reconocer de manera dinámica las disimilitudes, inconsistencias o impactos que se pueden generar en las distintas fases del proyecto y que inciden principalmente sobre los objetivos, alcance, cronograma y presupuesto. Aunque la organización se posicionó con un grado alto de madurez en control, es importante acotar que se requiere verificar y trabajar en el control de proyecto, ya que la puntuación tiene tendencia hacia el límite inferior en la escala de ponderación.

3.1.2.4 Grado de Madurez en el proceso de mejora continua

Acorde a los resultados contemplados en la Figura 17 y Tabla 16 se muestra que la mejora continua abarcó un grado de madurez equivalente a intermedio alto, lo cual indica que la organización requiere enfocar su atención en el proceso de mejora continua con el fin de evolucionar hacia la excelencia y generar ciclos de retroalimentación que permitan incrementar el grado de madurez en el dominio de proyecto.

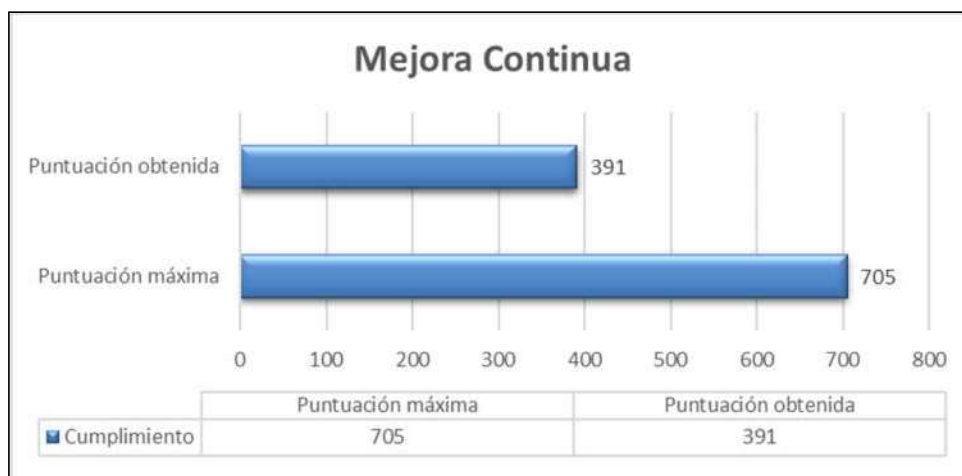


Figura 17. Valoración buena práctica – mejora continua

Tabla 16. Grado de cumplimiento – mejora continua

| MEJORA CONTINUA | |
|------------------------|-----|
| # de mejores prácticas | 47 |
| Grado de Cumplimiento | 55% |

Esta etapa de mejora requiere suma atención en la organización, ya que cuando se aplica a un proceso, genera una mejor práctica “best practice” que mejora continuamente. De esta manera, al alcanzar un proceso mejorado éste incluye la identificación de problemas de manera temprana, implementación de mejoras y sostenibilidad en los procesos.

3.1.3 Evaluación del nivel de madurez de la organización en la gestión del proyecto

Una vez analizado el grado de madurez desde la perspectiva general de buenas prácticas SMCI, como se muestra en la Figura 18, y previo a disponer del nivel de madurez de la organización en la gestión de proyecto, cabe dar una visión por grupos de procesos y por grupos de áreas de conocimiento.

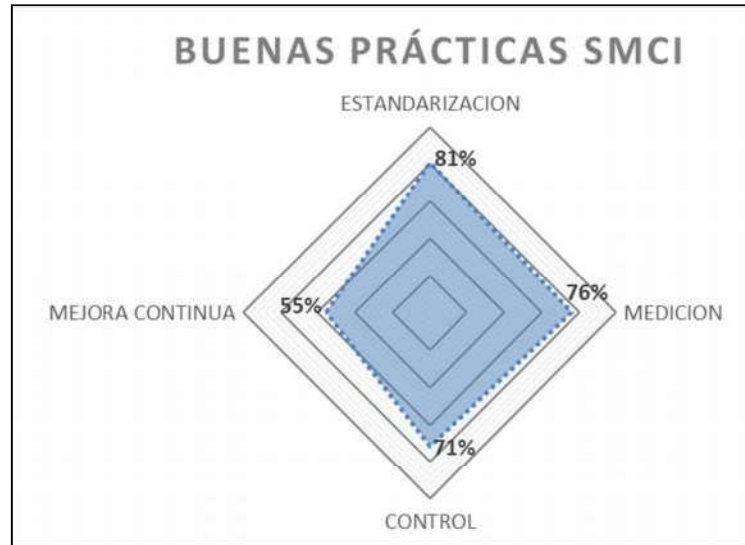


Figura 18. Grado de madurez - Buenas prácticas SMCI

3.1.3.1 Buenas prácticas SMCI por grupos de procesos

Las interrogantes planteadas en la evaluación SAM se categorizaron acorde a los grupos de procesos descritos en el PMBOK del PMI, cuyos resultados se muestran en la Figura 19.

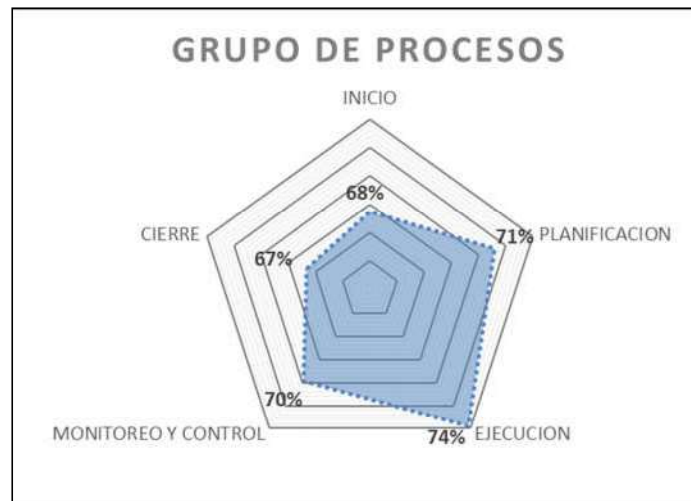


Figura 19. Buenas prácticas por grupos de procesos

El empleo del modelo posibilitó identificar que la dirección de la organización priorizó la planificación antes que la etapa de inicialización del proyecto, razón por

la cual el proceso de inicio refleja un porcentaje menor de ponderación; dicho antecedente corrobora con lo citado por los directores, gerentes y coordinadores, quienes acotaban que la planificación debía disponer la mayor atención previo a iniciar la ejecución como tal.

Los procesos de planificación y ejecución dispusieron mayor grado de cumplimiento, mientras que los procesos de inicio y cierre evidenciaron menor grado de cumplimiento; por otro lado, el proceso de monitoreo y control mostraron un grado de cumplimiento medio a pesar que la organización dispone de manual de procesos instaurado, esto puede suponer que aunque está instaurado el manual de procesos, la práctica del mismo aún tiene oportunidad de mejora en todos los campos de acción, en inclusive pudiendo llegar a integrar un sistema de gestión a largo plazo.

3.1.3.2 Buenas prácticas SMCI por grupos de áreas de conocimiento

El análisis siguiente permite identificar el grado de cumplimiento de la gestión de proyecto en la organización en función de las áreas de conocimiento descritas en el PMBOK del PMI, cuyos resultados se muestran en la Figura 20.

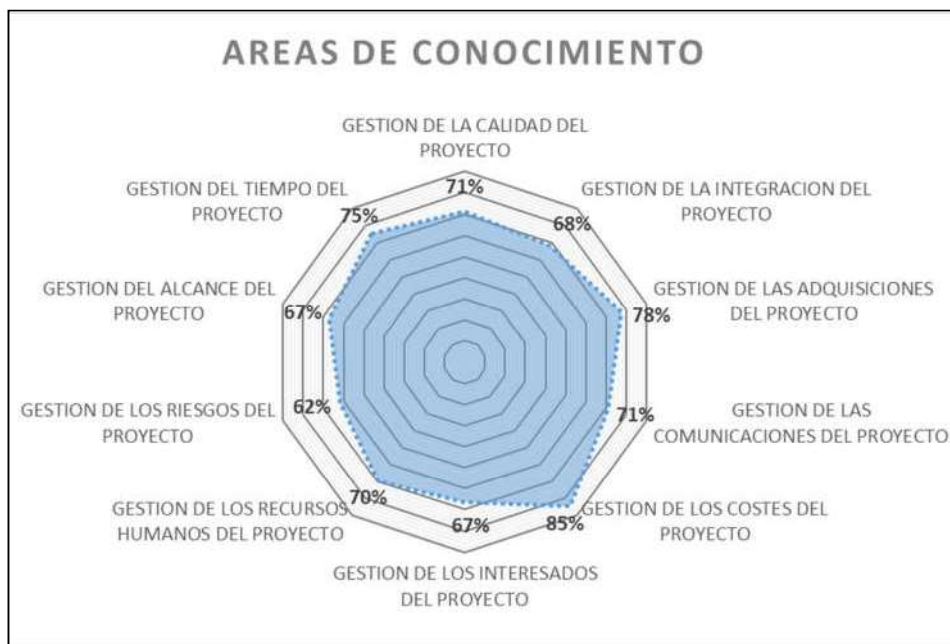


Figura 20. Buenas prácticas por grupos de áreas de conocimiento

En relación de los resultados obtenidos, se puede identificar que la organización centró el desarrollo del proyecto enfocada en las áreas de costos, adquisiciones y cronogramas (tiempo), con porcentajes de 85%, 78% y 75% respectivamente. El área de riesgos es la que menor incidencia dispuso en el desarrollo del proyecto, debiendo prestar atención con el fin de trabajar en ella y contar con tiempos de respuesta adecuados ante eventualidades en el desenvolvimiento del proyecto.

3.1.4 Nivel de madurez de la organización en la gestión de proyecto

Una vez analizada la información en el dominio de proyecto desde distintas perspectivas, es primordial realizar el estudio del nivel de madurez enfocado en el dominio de proyecto como una dimensión, es decir, asociando todas las mejores prácticas abordadas y relacionándolas con el cumplimiento de estas con el fin de caracterizar su nivel de madurez. En la Figura 21, se muestra que la organización abarcó un grado de madurez del 71% correspondiente a madurez alta y en función de las etapas de mejora de procesos SMCI la organización se ubicó en nivel 4 de madurez como se muestra en la Tabla 17, es decir dirigiendo un proyecto integrado en el cual se desarrolla la planeación y control de manera multidisciplinaria, soportando la estrategia del giro de negocio.



Figura 21. Madurez en la gestión organizacional

Tabla 17. Nivel de madurez en la gestión organizacional del proyecto

| Nivel de Madurez | | Descripción |
|------------------|-----------------|---|
| 1 | Ad hoc / Básico | Uso ocasional de PM |
| 2 | Planificado | Planeación Individual de los Proyectos / Procesos básicos estandarizados – <i>Estandarización >a 68%</i> |
| 3 | Administrado | Planeación y control de los Proyectos de manera sistemática / Estándares empleados – <i>Medición >a 68%</i> |
| 4 | Integrado | Planeación y control Integrado de Proyecto Multidisciplinario / Los Proyectos soportan la estrategia del negocio – <i>Control >a 68%</i> |
| 5 | Sostenido | Proceso de mejora continua aplicado en PM – <i>Mejora continua >a 68%</i> |

3.2 Discusión

En función del análisis de resultados realizado se observó que la organización ha evolucionado en el grado de madurez en función de las etapas de mejora de procesos SMCI, con relevancia en la estandarización y medición; sin embargo a pesar que el desarrollo del proyecto describió que se controlan los procesos, lo cual permite llevar una trazabilidad determinada en la mayoría de las diferentes fases del proyecto, la valoración está cercana al límite inferior, con la necesidad de impulsar el cumplimiento de las mejoras prácticas en esta etapa de mejora sin descuidar las anteriores. Dicho comportamiento se asemeja a la aplicación del modelo OPM3 para análisis de madurez realizado en organizaciones del medio energético en países con mayor desarrollo tecnológico, en la cual las etapas de mejora de procesos de estandarización y medición se encuentran mayormente evolucionados, lo cual genera una brecha de madurez respecto al control y mejora de los procesos, por tanto, evidenciándose una oportunidad de mejora.

Es evidente que la etapa de proceso de mejora requiere atención ya que se puntuó con un valor menor de cumplimiento; lo cual permite acotar que cuando la mejora se aplica a un proceso determinado, produce una mejor práctica que mejora continuamente. De esta manera la organización puede a corto plazo identificar problemas, implementar mejoras e incluso mantener dichas mejoras refiriéndose a sostenibilidad.

Se demostró que la organización enfoca el desarrollo del proyecto de mayor manera en las áreas de costos, adquisiciones y cronogramas (tiempo), lo cual se ajusta al concepto de los directores y al medio de proyectos energéticos desarrollados en el país, en buscar eficiencia y eficacia en la administración de recursos y ejecución de lo planeado. Sin embargo, hay áreas trascendentes que no se deben descuidar, como por ejemplo el área de riesgos, la cual dispone menor incidencia en porcentaje en el desarrollo del proyecto, encontrándose oportunidades de mejora con el fin de contar básicamente con tiempos de respuesta adecuados ante eventualidades en el desarrollo de este, lo cual puede impactar directamente en las áreas que mayor relevancia se asigna.

Dentro del dominio de proyecto que la organización dirige, los procesos de planificación y ejecución establecieron mayor grado de cumplimiento, los procesos de inicio y cierre evidencian uno menor, mientras que el proceso de monitoreo y control se ubicaron con un grado de cumplimiento medio. En base a esto, si bien se toma más atención a los procesos intermedios que mayor parte constituyen en el cronograma de proyecto, los procesos de inicio y cierre deben tener la relevancia adecuada ya que por medio de ellos se pueden definir e iniciar un nuevo proyecto y a su vez cerrar formalmente y de manera exitosa el mismo. Por otro lado, aunque la organización dispone de manual de procesos, se crea una oportunidad de mejora al verificar la aplicabilidad de este, con ello en el futuro disponer de un mejor monitoreo y control con el fin de verificar el progreso y desempeño del proyecto, y a largo plazo trabajar en conjunto con la mejora continua viabilizando la posibilidad de aplicar un sistema de gestión en la organización.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La organización de capital privado del sector hidroeléctrico ecuatoriano ha implementado el arquetipo de madurez en la gestión de proyectos, fundamentado en el modelo OPM3-3ra edición del PMI a través de la aplicación de 188 de las mejores prácticas para los componentes de las etapas de mejora de procesos SMCI, las cuales mediante la ponderación de 0 a 100% y la caracterización de madurez permiten evidenciar el estado actual de la gestión del proyecto en comparación con las buenas prácticas dispuestas en el PMBOK-6ta edición.
- La organización dispone de un grado de madurez del 71% correspondiente a madurez alta y, en función de las etapas de mejora de procesos SMCI se ubica en nivel 4 de madurez, lo cual refleja que se dirige un proyecto integrado en el que subyace la planeación y control de manera multidisciplinaria, soportando la estrategia del negocio.
- La organización ha evolucionado en el grado de madurez desde la perspectiva de las etapas de mejora de procesos, tomando en consideración que la estandarización y medición se valoran en puntajes de 81% y 76% lo que corresponde a un grado de madurez alto, sin embargo, el control y la mejora disponen de valores tendientes al límite inferior en cada rango de valoración, 71% y 55% respectivamente, por lo que se necesita prestar atención a dichas variables con el fin de elevar el cumplimiento y por ende el grado de madurez en dichos componentes.
- El enfoque que matiza la organización en el desarrollo del proyecto lo enfatiza en las áreas de costos, adquisiciones y cronogramas (tiempo) con valoraciones de 85%, 78% y 75% respecto a las demás áreas de

conocimiento, lo cual concuerda con el concepto de los directores, gerentes y coordinadores de explorar la eficiencia y eficacia en la ejecución de proyectos. Sin embargo, hay áreas trascendentales que demandan atención tales como recursos humanos, calidad y riesgos del proyecto, que pueden impactar directamente en las áreas que mayor relevancia se asigna de manera general.

- En la gestión del proyecto, la organización toma más atención a los procesos que mayor parte constituyen el cronograma del proyecto, tales como planificación (71%), ejecución (74%), monitoreo y control (70%); sin embargo, los procesos de inicio y cierre (con valores menores a 70%) deben tener la relevancia adecuada ya que por medio de ellos se pueden definir e iniciar un nuevo proyecto y a su vez cerrar formalmente y de manera exitosa el mismo.

4.2 Recomendaciones

- Aunque el análisis de madurez del proyecto describe que se controlan los procesos en su gran mayoría, la valoración está cercana al límite inferior en la escala, por lo que se recomienda fomentar el cumplimiento de las mejoras prácticas en esta etapa de mejora sin descuidar las complementarias. A pesar de que la organización dispone de manual de procesos, se concibe una oportunidad de mejora al verificar la aplicabilidad de este, con el fin de verificar el progreso y desempeño del proyecto, y a largo plazo trabajar en conjunto con la mejora continua viabilizando la posibilidad de aplicar un sistema de gestión en la organización.
- Se recomienda examinar el proceso de mejora continua, ya que se puntuó como el de menor cumplimiento; de esta manera la organización puede a corto plazo identificar problemas, implementar mejoras e incluso mantener dichas mejoras refiriéndose a sostenibilidad.
- Hoy en día, la finalización exitosa de un proyecto llega a ser un recurso de ventaja competitiva para una organización, por lo que, se recomienda evaluar de manera periódica el proceso de gestión de un proyecto mediante estándares y buenas prácticas recomendadas, y con ello disponer de una valoración sobre el cumplimiento que guiará a los directivos, gerentes y coordinadores a definir el campo de acción sobre el cual actuar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arconel. (Enero de 2 019). *Balance Nacional de Energía Eléctrica*. Obtenido de BNEE: <https://www.regulacionelectrica.gob.ec/balance-nacional/>
2. Bernal, C. (2 010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
3. Berssaneti, F., Carvalho, M., Muscat, A. (2012). *Impact of project management reference and project management maturity models on performance: an exploratory study in information technology projects*. Rio de Janeiro: Produção.
4. Brundtland-ONU. (1 987). *Our Common Future: Brundtland Report*. USA: Oxford University Press.
5. Chamoun, Y. (2 002). *Administración Profesional de Proyectos*. Mexico: Mc Graw Hill.
6. Colby, B. (1 996). Cognitive Anthropology. *Encyclopedia of Cultural Anthopology*, 209-215.
7. Dawson, B. (2 004). *Probability and related topics for making inferences about data*. USA: Mc Graw Hill.
8. Desai, S., Crnkovic, J., Ross, P. (2 007). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): A Case Study. *Managing Worldwide Operations & Communications with Information Technology*, 1305-1308.
9. HA, H. (02 de 2 019). *Hidroabánico, Responsabilidad ambiental*. Obtenido de <http://www.hidroabanico.com.ec/portal/web/hidroabanico/protocolo-de-kioto>
10. HA-COP, H. (2 017). *Informe de responsabilidad corporativa 2017 - COP*. Quito: HA.
11. Heagney, J. (2 012). *Fundamentals of project management*. USA: Amacom.

12. Hyväri, I. (2 016). Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 108-155.
13. Kenneth, H., Terry, W. (2 016). Identifying Success Factors in Construction Projects: A Case Study. *Project Management Journal, Papers*, 97-112.
14. Kerzner, H. (2 009). *Advance Project management: Best Practices on Implementation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
15. Leite, D. N., Nicolini, D. P. (2 013). Application of the Prado - Project Management Maturity Model at a R&D Institution of the Brazilian Federal Government. *Aerospacial Technology Management*, 459-465.
16. MEER, M. d. (2 017). PME 2016-2025. *Plan Maestro de Electricidad 2016-2025*.
17. Meredith, J. R., Mantel, S. J. (2 009). *Project Management. A Managerial Approach*. USA: John Wiley Sons Inc.
18. Mertens, D. (2 005). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. Oaks: Sage.
19. OPM3, P. M. (2 013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®)*. Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
20. PMI-PMBOK, P. M. (2 017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. USA: PMI Inc.
21. Porter, M. (1 980). *On competition*. USA: Harvard Business Book Series.
22. Salkind, N. (1 998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
23. Sampieri, R., Fernández, C. (2 010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Mc Graw-Hill.
24. Silva, D., Tereso, A., Fernandes, G., Pinto, J. (2 014). OPM3® Portugal Project: Analysis of Preliminary Results. *Procedia Technology*, 1028-1036.

25. Zhang, L., He, J., Zhang, X. (2012). The Project Management Maturity Model and Application Based on PRINCE2. *International Workshop on Information and Electronics Engineering* (págs. 29, 3691-3697). USA: Monteen.

ANEXOS

Anexo I – Modelo de cuestionario de autoevaluación (SAM)

ANÁLISIS DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTO EN UNA EMPRESA DE CAPITAL PRIVADO DEL SECTOR HIDROELECTRICO ECUATORIANO EMPLEANDO EL MODELO OPM3 DESARROLLADO POR EL PMI

Por favor marque con una "X" según corresponda a cada una de las preguntas del siguiente cuestionario, de acuerdo a las opciones de respuesta.

0. Nunca

1. En pocos casos

2. En la mayor parte de los casos

3. Siempre

FIRMA INTERVINIENTE _____

| N° | ID - MEJOR PRACTICA | PREGUNTA EN BASE A SAM OPM3 | DOMINIO DE PROYECTO | ETAPA DEL PROCESO DE MEJORA | GRUPO DE PROCESOS | AREA DE CONOCIMIENTO | REPUESTA | | | | | | |
|----|---------------------|--|---------------------|-----------------------------|---------------------|--|----------|---|---|---|--|--|--|
| | | | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | | | |
| 1 | 1005 | Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | INICIO | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 2 | 1700 | Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"? | Proyecto | Medir | INICIO | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 3 | 2240 | Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | INICIO | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 4 | 2630 | Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | INICIO | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 5 | 1020 | Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 6 | 1710 | Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 7 | 2250 | Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 8 | 2640 | Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Plan de Dirección del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 9 | 1230 | Su organización Estandariza el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | EJECUCION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 10 | 1920 | Su organización Mide el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 11 | 2460 | Su organización Controla el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 12 | 2850 | Su organización Mejora el proceso "Dirigir y gestionar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 13 | 1035 | Su organización Estandariza el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 14 | 1045 | Su organización Mide el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 15 | 1055 | Su organización Controla el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 16 | 1065 | Su organización Mejora el proceso "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 17 | 1310 | Su organización Estandariza el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 18 | 2000 | Su organización Mide el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 19 | 2540 | Su organización Controla el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|--|----------|--------------|---------------------|--|--|--|--|--|
| 20 | 2930 | Su organización Mejora el proceso "Realizar Control Integrado de Cambios del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 21 | 1390 | Su organización Estandariza el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"? | Proyecto | Estandarizar | CERRE | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 22 | 2080 | Su organización Mide el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"? | Proyecto | Medir | CERRE | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 23 | 2620 | Su organización Controla el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"? | Proyecto | Controlar | CERRE | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 24 | 3010 | Su organización Mejora el proceso "Cierre de Proyecto o Fase"? | Proyecto | Mejorar | CERRE | GESTION DE LA INTEGRACION DEL PROYECTO | | | | |
| 25 | 7500 | Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestion del Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 26 | 7550 | Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestion del Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 27 | 7600 | Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestion del Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 28 | 7650 | Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestion del Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 29 | 1030 | Su organización Estandariza el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 30 | 1720 | Su organización Mide el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 31 | 2260 | Su organización Controla el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 32 | 2650 | Su organización Mejora el proceso "Recopilar Requerimientos del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 33 | 1040 | Su organización Estandariza el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 34 | 1730 | Su organización Mide el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 35 | 2270 | Su organización Controla el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 36 | 2660 | Su organización Mejora el proceso "Definir el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 37 | 1075 | Su organización Estandariza el proceso "Crear la WBS del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 38 | 1085 | Su organización Mide el proceso "Crear la WBS del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 39 | 1095 | Su organización Controla el proceso "Crear la WBS del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 40 | 1105 | Su organización Mejora el proceso "Crear la WBS del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 41 | 1320 | Su organización Estandariza el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 42 | 2010 | Su organización Mide el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 43 | 2550 | Su organización Controla el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 44 | 2840 | Su organización Mejora el proceso "Validar el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|------|--|----------|--------------|---------------------|----------------------------------|--|--|--|--|
| 45 | 1330 | Su organización Estándariza el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Estándarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 46 | 2020 | Su organización Mide el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 47 | 2690 | Su organización Controla el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 48 | 2850 | Su organización Mejora el proceso "Controlar el Alcance del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL ALCANCE DEL PROYECTO | | | | |
| 49 | 7510 | Su organización Estándariza el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Estándarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 50 | 7660 | Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 51 | 7810 | Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 52 | 7890 | Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión del Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 53 | 1050 | Su organización Estándariza el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Estándarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 54 | 1740 | Su organización Mide el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 55 | 2280 | Su organización Controla el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 56 | 2670 | Su organización Mejora el proceso "Definir las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 57 | 1060 | Su organización Estándariza el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Estándarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 58 | 1790 | Su organización Mide el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 59 | 2280 | Su organización Controla el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 60 | 2690 | Su organización Mejora el proceso "Secuenciar las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 61 | 1115 | Su organización Estándariza el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Estándarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 62 | 1125 | Su organización Mide el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 63 | 1135 | Su organización Controla el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 64 | 1145 | Su organización Mejora el proceso "Estimar los Recursos de las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 65 | 1070 | Su organización Estándariza el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Estándarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 66 | 1760 | Su organización Mide el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 67 | 2300 | Su organización Controla el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 68 | 2680 | Su organización Mejora el proceso "Estimar la Duración de las Actividades del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |
| 69 | 1080 | Su organización Estándariza el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Estándarizar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|----|------|--|----------|--------------|---------------------|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 70 | 1770 | Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | | |
| 71 | 2310 | Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | | |
| 72 | 2700 | Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | | |
| 73 | 1340 | Su organización Estandariza el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | | |
| 74 | 2030 | Su organización Mide el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | | |
| 75 | 2570 | Su organización Controla el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | | |
| 76 | 2960 | Su organización Mejora el proceso "Controlar el Cronograma del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DEL TIEMPO DEL PROYECTO | | | | | |
| 77 | 7520 | Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestion de Costes del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 78 | 7570 | Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestion de Costes del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 79 | 7620 | Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestion de Costes del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 80 | 7670 | Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestion de Costes del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 81 | 1100 | Su organización Estandariza el proceso "Estimar los Costes del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 82 | 1790 | Su organización Mide el proceso "Estimar los Costes del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 83 | 2330 | Su organización Controla el proceso "Estimar los Costes del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 84 | 2720 | Su organización Mejora el proceso "Estimar los Costes del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 85 | 1110 | Su organización Estandariza el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 86 | 1800 | Su organización Mide el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 87 | 2340 | Su organización Controla el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 88 | 2730 | Su organización Mejora el proceso "Determinar el Presupuesto del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 89 | 1350 | Su organización Estandariza el proceso "Control de Costes del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 90 | 2040 | Su organización Mide el proceso "Control de Costes del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 91 | 2580 | Su organización Controla el proceso "Control de Costes del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 92 | 2970 | Su organización Mejora el proceso "Control de Costes del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS COSTES DEL PROYECTO | | | | | |
| 93 | 1130 | Su organización Estandariza el proceso "Planificar la Gestion de la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | |
| 94 | 1820 | Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestion de la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----|------|---|----------|--------------|---------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 95 | 2360 | Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 96 | 2750 | Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 97 | 1240 | Su organización Estandariza el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | EJECUCION | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 98 | 1930 | Su organización Mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 99 | 2470 | Su organización Controla el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 100 | 2860 | Su organización Mejora el proceso "Realizar el Aseguramiento de la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 101 | 1360 | Su organización Estandariza el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 102 | 2050 | Su organización Mide el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 103 | 2590 | Su organización Controla el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 104 | 2980 | Su organización Mejora el proceso "Controlar la Calidad del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LA CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 105 | 1090 | Su organización Estandariza el proceso "Manejar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 106 | 1780 | Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 107 | 2320 | Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 108 | 2710 | Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 109 | 1150 | Su organización Estandariza el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 110 | 1840 | Su organización Mide el proceso "Adquirir el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 111 | 2380 | Su organización Controla el proceso "Adaptar el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 112 | 2770 | Su organización Mejora el proceso "Adaptar el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 113 | 1250 | Su organización Estandariza el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 114 | 1940 | Su organización Mide el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 115 | 2480 | Su organización Controla el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 116 | 2870 | Su organización Mejora el proceso "Desarrollar el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 117 | 1155 | Su organización Estandariza el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 118 | 1165 | Su organización Mide el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |
| 119 | 1175 | Su organización Controla el proceso "Dirigir el Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-----|------|---|----------|--------------|---------------------|--|--|--|--|--|
| 120 | 1185 | Su organization Mejora el proceso "Dirigir al Equipo del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO | | | | |
| 121 | 1180 | Su organization Estandariza el proceso "Planificar la Gestion de las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 122 | 1850 | Su organization Mide el proceso "Planificar la Gestion de las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 123 | 2390 | Su organization Controla el proceso "Planificar la Gestion de las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 124 | 2780 | Su organization Mejora el proceso "Planificar la Gestion de las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 125 | 1280 | Su organization Estandariza el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | EJECUCION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 126 | 1950 | Su organization Mide el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 127 | 2490 | Su organization Controla el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 128 | 2880 | Su organization Mejora el proceso "Gestionar las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 129 | 1300 | Su organization Estandariza el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 130 | 1990 | Su organization Mide el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 131 | 2530 | Su organization Controla el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 132 | 2920 | Su organization Mejora el proceso "Controlar las Comunicaciones del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 133 | 1120 | Su organization Estandariza el proceso "Planificar la Gestion de los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 134 | 1810 | Su organization Mide el proceso "Planificar la Gestion de los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 135 | 2350 | Su organization Controla el proceso "Planificar la Gestion de los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 136 | 2740 | Su organization Mejora el proceso "Planificar la Gestion de los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 137 | 1170 | Su organization Estandariza el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 138 | 1860 | Su organization Mide el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 139 | 2400 | Su organization Controla el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 140 | 2790 | Su organization Mejora el proceso "Identificar los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 141 | 1180 | Su organization Estandariza el proceso "Realizar el Analisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 142 | 1870 | Su organization Mide el proceso "Realizar el Analisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 143 | 2410 | Su organization Controla el proceso "Realizar el Analisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 144 | 2800 | Su organization Mejora el proceso "Realizar el Analisis Cualitativo a los Riesgos del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-----|------|--|----------|--------------|---------------------|---|--|--|--|--|
| 145 | 1190 | Su organization Estandariza el proceso "Realizar el Analisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 146 | 1880 | Su organization Mide el proceso "Realizar el Analisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 147 | 2420 | Su organization Controla el proceso "Realizar el Analisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 148 | 2810 | Su organization Mejora el proceso "Realizar el Analisis Cuantitativo a los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 149 | 1200 | Su organization Estandariza el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 150 | 1890 | Su organization Mide el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 151 | 2430 | Su organization Controla el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 152 | 2820 | Su organization Mejora el proceso "Planificar la Respuesta a los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 153 | 1370 | Su organization Estandariza el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 154 | 2060 | Su organization Mide el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 155 | 2600 | Su organization Controla el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 156 | 2990 | Su organization Mejora el proceso "Controlar los Riesgos del Proyecto?" | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO | | | | |
| 157 | 1210 | Su organization Estandariza el proceso "Planificar la Gestion de Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Estandarizar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 158 | 1900 | Su organization Mide el proceso "Planificar la Gestion de Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 159 | 2440 | Su organization Controla el proceso "Planificar la Gestion de Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 160 | 2830 | Su organization Mejora el proceso "Planificar la Gestion de Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 161 | 1270 | Su organization Estandariza el proceso "Ejecutar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Estandarizar | EJECUCION | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 162 | 1960 | Su organization Mide el proceso "Ejecutar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 163 | 2500 | Su organization Controla el proceso "Ejecutar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 164 | 2890 | Su organization Mejora el proceso "Ejecutar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 165 | 1290 | Su organization Estandariza el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Estandarizar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 166 | 1980 | Su organization Mide el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 167 | 2520 | Su organization Controla el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 168 | 2910 | Su organization Mejora el proceso "Controlar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 169 | 1380 | Su organization Estandariza el proceso "Cerrar las Adquisiciones del Proyecto?" | Proyecto | Estandarizar | CIFRRE | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|-----|------|--|----------|------------|---------------------|---|--|--|--|--|
| 170 | 2070 | Su organización Mide el proceso "Cerrar las Adaptaciones del Proyecto"? | Proyecto | Medir | CERRAR | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 171 | 2010 | Su organización Controla el proceso "Cerrar las Adaptaciones del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | CERRAR | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 172 | 3000 | Su organización Mejora el proceso "Cerrar las Adaptaciones del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | CERRAR | GESTION DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO | | | | |
| 173 | 1195 | Su organización Establece el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Establecer | INICIO | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 174 | 2005 | Su organización Mide el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Medir | INICIO | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 175 | 2015 | Su organización Controla el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | INICIO | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 176 | 2025 | Su organización Mejora el proceso "Identificar a los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | INICIO | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 177 | 7530 | Su organización Establece el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Establecer | PLANIFICACION | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 178 | 7660 | Su organización Mide el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Medir | PLANIFICACION | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 179 | 7630 | Su organización Controla el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 180 | 7680 | Su organización Mejora el proceso "Planificar la Gestión de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | PLANIFICACION | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 181 | 2035 | Su organización Establece el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Establecer | EJECUCION | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 182 | 2045 | Su organización Mide el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Medir | EJECUCION | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 183 | 2055 | Su organización Controla el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | EJECUCION | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 184 | 2065 | Su organización Mejora el proceso "Gestionar la Participación de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | EJECUCION | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 185 | 7640 | Su organización Establece el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Establecer | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 186 | 7660 | Su organización Mide el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Medir | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 187 | 7640 | Su organización Controla el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Controlar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |
| 188 | 7660 | Su organización Mejora el proceso "Controlar la Participación de los Interesados del Proyecto"? | Proyecto | Mejorar | MONITOREO Y CONTROL | GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO | | | | |

Anexo II – Cuestionario de preguntas - método de autoevaluación (SAM) OPM3

| Best Practice ID | SAM Question | Yes | No | Portfolio Domain | Program Domain | Project Domain | Process Improvement Stage |
|------------------|---|-----|----|------------------|----------------|----------------|---------------------------|
| 8400 | Does your organization Standardize the "Develop Portfolio Strategic Plan" process? | | | Portfolio | | | Standardize |
| 8510 | Does your organization Measure the "Develop Portfolio Strategic Plan" process? | | | Portfolio | | | Measure |
| 8620 | Does your organization Control the "Develop Portfolio Strategic Plan" process? | | | Portfolio | | | Control |
| 8730 | Does your organization Improve the "Develop Portfolio Strategic Plan" process? | | | Portfolio | | | Improve |
| 8410 | Does your organization Standardize the "Develop Portfolio Charter" process? | | | Portfolio | | | Standardize |
| 8520 | Does your organization Measure the "Develop Portfolio Charter" process? | | | Portfolio | | | Measure |
| 8630 | Does your organization Control the "Develop Portfolio Charter" process? | | | Portfolio | | | Control |
| 8740 | Does your organization Improve the "Develop Portfolio Charter" process? | | | Portfolio | | | Improve |
| 8420 | Does your organization Standardize the "Define Portfolio Roadmap" process? | | | Portfolio | | | Standardize |
| 8530 | Does your organization Measure the "Define Portfolio Roadmap" process? | | | Portfolio | | | Measure |
| 8640 | Does your organization Control the "Define Portfolio Roadmap" process? | | | Portfolio | | | Control |
| 8750 | Does your organization Improve the "Define Portfolio Roadmap" process? | | | Portfolio | | | Improve |
| 5080 | Does your organization Standardize the "Manage Strategic Change" process? | | | Portfolio | | | Standardize |
| 5990 | Does your organization Measure the "Manage Strategic Change" process? | | | Portfolio | | | Measure |
| 6500 | Does your organization Control the "Manage Strategic Change" process? | | | Portfolio | | | Control |
| 6890 | Does your organization Improve the "Manage Strategic Change" process? | | | Portfolio | | | Improve |
| 8540 | Does your organization Standardize the "Develop Portfolio Management Plan" process? | | | Portfolio | | | Standardize |
| 8550 | Does your organization Measure the "Develop Portfolio Management Plan" process? | | | Portfolio | | | Measure |
| 8650 | Does your organization Control the "Develop Portfolio Management Plan" process? | | | Portfolio | | | Control |
| 8760 | Does your organization Improve the "Develop Portfolio Management Plan" process? | | | Portfolio | | | Improve |
| 4945 | Does your organization Standardize the "Define Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Standardize |
| 4955 | Does your organization Measure the "Define Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Measure |
| 4965 | Does your organization Control the "Define Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Control |
| 4975 | Does your organization Improve the "Define Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Improve |
| 4985 | Does your organization Standardize the "Optimize Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Standardize |
| 4995 | Does your organization Measure the "Optimize Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Measure |
| 5005 | Does your organization Control the "Optimize Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Control |
| 5015 | Does your organization Improve the "Optimize Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Improve |
| 5025 | Does your organization Standardize the "Authorize Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Standardize |
| 5035 | Does your organization Measure the "Authorize Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Measure |
| 5045 | Does your organization Control the "Authorize Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Control |
| 5055 | Does your organization Improve the "Authorize Portfolio" process? | | | Portfolio | | | Improve |
| 8460 | Does your organization Standardize the "Provide Portfolio Oversight" process? | | | Portfolio | | | Standardize |

| | | | | | | |
|------|---|--|--|-----------|---------|-------------|
| 8570 | Does your organization Measure the "Provide Portfolio Oversight" process? | | | Portfolio | | Measure |
| 8680 | Does your organization Control the "Provide Portfolio Oversight" process? | | | Portfolio | | Control |
| 8790 | Does your organization Improve the "Provide Portfolio Oversight" process? | | | Portfolio | | Improve |
| 8470 | Does your organization Standardize the "Develop Portfolio Performance Management Plan" process? | | | Portfolio | | Standardize |
| 8580 | Does your organization Measure the "Develop Portfolio Performance Management Plan" process? | | | Portfolio | | Measure |
| 8690 | Does your organization Control the "Develop Portfolio Performance Management Plan" process? | | | Portfolio | | Control |
| 8800 | Does your organization Improve the "Develop Portfolio Performance Management Plan" process? | | | Portfolio | | Improve |
| 8480 | Does your organization Standardize the "Manage Supply and Demand" process? | | | Portfolio | | Standardize |
| 8590 | Does your organization Measure the "Manage Supply and Demand" process? | | | Portfolio | | Measure |
| 8700 | Does your organization Control the "Manage Supply and Demand" process? | | | Portfolio | | Control |
| 8810 | Does your organization Improve the "Manage Supply and Demand" process? | | | Portfolio | | Improve |
| 8490 | Does your organization Standardize the "Manage Portfolio Value" process? | | | Portfolio | | Standardize |
| 8600 | Does your organization Measure the "Manage Portfolio Value" process? | | | Portfolio | | Measure |
| 8710 | Does your organization Control the "Manage Portfolio Value" process? | | | Portfolio | | Control |
| 8820 | Does your organization Improve the "Manage Portfolio Value" process? | | | Portfolio | | Improve |
| 5030 | Does your organization Standardize the "Develop Portfolio Communication Management Plan" process? | | | Portfolio | | Standardize |
| 5940 | Does your organization Measure the "Develop Portfolio Communication Management Plan" process? | | | Portfolio | | Measure |
| 6450 | Does your organization Control the "Develop Portfolio Communication Management Plan" process? | | | Portfolio | | Control |
| 6840 | Does your organization Improve the "Develop Portfolio Communication Management Plan" process? | | | Portfolio | | Improve |
| 5070 | Does your organization Standardize the "Manage Portfolio Information" process? | | | Portfolio | | Standardize |
| 5980 | Does your organization Measure the "Manage Portfolio Information" process? | | | Portfolio | | Measure |
| 6490 | Does your organization Control the "Manage Portfolio Information" process? | | | Portfolio | | Control |
| 6880 | Does your organization Improve the "Manage Portfolio Information" process? | | | Portfolio | | Improve |
| 8500 | Does your organization Standardize the "Develop Portfolio Risk Management Plan" process? | | | Portfolio | | Standardize |
| 8610 | Does your organization Measure the "Develop Portfolio Risk Management Plan" process? | | | Portfolio | | Measure |
| 8720 | Does your organization Control the "Develop Portfolio Risk Management Plan" process? | | | Portfolio | | Control |
| 8830 | Does your organization Improve the "Develop Portfolio Risk Management Plan" process? | | | Portfolio | | Improve |
| 5140 | Does your organization Standardize the "Manage Portfolio Risks" process? | | | Portfolio | | Standardize |
| 6050 | Does your organization Measure the "Manage Portfolio Risks" process? | | | Portfolio | | Measure |
| 6560 | Does your organization Control the "Manage Portfolio Risks" process? | | | Portfolio | | Control |
| 6950 | Does your organization Improve the "Manage Portfolio Risks" process? | | | Portfolio | | Improve |
| 3270 | Does your organization Standardize the "Communications Planning" process? | | | | Program | Standardize |
| 3740 | Does your organization Measure the "Communications Planning" process? | | | | Program | Measure |
| 4150 | Does your organization Control the "Communications Planning" process? | | | | Program | Control |
| 4540 | Does your organization Improve the "Communications Planning" process? | | | | Program | Improve |
| 3370 | Does your organization Standardize the "Information Distribution" process? | | | | Program | Standardize |
| 3840 | Does your organization Measure the "Information Distribution" process? | | | | Program | Measure |

| | | | | | | | |
|------|---|--|--|--|---------|--|-------------|
| 4250 | Does your organization Control the "Information Distribution" process? | | | | Program | | Control |
| 4640 | Does your organization Improve the "Information Distribution" process? | | | | Program | | Improve |
| 3410 | Does your organization Standardize the "Program Performance Reporting" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3880 | Does your organization Measure the "Program Performance Reporting" process? | | | | Program | | Measure |
| 4290 | Does your organization Control the "Program Performance Reporting" process? | | | | Program | | Control |
| 4680 | Does your organization Improve the "Program Performance Reporting" process? | | | | Program | | Improve |
| 3210 | Does your organization Standardize the "Program Cost Estimation" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3680 | Does your organization Measure the "Program Cost Estimation" process? | | | | Program | | Measure |
| 4090 | Does your organization Control the "Program Cost Estimation" process? | | | | Program | | Control |
| 4480 | Does your organization Improve the "Program Cost Estimation" process? | | | | Program | | Improve |
| 3715 | Does your organization Measure the "Program Financial Framework Establishment" process? | | | | Program | | Measure |
| 3725 | Does your organization Control the "Program Financial Framework Establishment" process? | | | | Program | | Control |
| 3735 | Does your organization Improve the "Program Financial Framework Establishment" process? | | | | Program | | Improve |
| 3705 | Does your organization Standardize the "Program Financial Framework Establishment" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3755 | Does your organization Measure the "Program Financial Management Plan Development" process? | | | | Program | | Measure |
| 3765 | Does your organization Control the "Program Financial Management Plan Development" process? | | | | Program | | Control |
| 3775 | Does your organization Improve the "Program Financial Management Plan Development" process? | | | | Program | | Improve |
| 3745 | Does your organization Standardize the "Program Financial Management Plan Development" process? | | | | Program | | Standardize |
| 7710 | Does your organization Standardize the "Component Cost Estimation" process? | | | | Program | | Standardize |
| 7880 | Does your organization Measure the "Component Cost Estimation" process? | | | | Program | | Measure |
| 8050 | Does your organization Control the "Component Cost Estimation" process? | | | | Program | | Control |
| 8220 | Does your organization Improve the "Component Cost Estimation" process? | | | | Program | | Improve |
| 3220 | Does your organization Standardize the "Program Cost Budgeting" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3690 | Does your organization Measure the "Program Cost Budgeting" process? | | | | Program | | Measure |
| 4100 | Does your organization Control the "Program Cost Budgeting" process? | | | | Program | | Control |
| 4490 | Does your organization Improve the "Program Cost Budgeting" process? | | | | Program | | Improve |
| 3825 | Does your organization Control the "Program Financial Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Control |
| 3835 | Does your organization Improve the "Program Financial Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Improve |
| 3805 | Does your organization Standardize the "Program Financial Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3815 | Does your organization Measure the "Program Financial Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Measure |
| 7720 | Does your organization Standardize the "Program Financial Closure" process? | | | | Program | | Standardize |
| 7890 | Does your organization Measure the "Program Financial Closure" process? | | | | Program | | Measure |
| 8060 | Does your organization Control the "Program Financial Closure" process? | | | | Program | | Control |
| 8230 | Does your organization Improve the "Program Financial Closure" process? | | | | Program | | Improve |
| 3120 | Does your organization Standardize the "Program Initiation" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3590 | Does your organization Measure the "Program Initiation" process? | | | | Program | | Measure |
| 4000 | Does your organization Control the "Program Initiation" process? | | | | Program | | Control |

| | | | | | | | |
|------|---|--|--|--|---------|--|-------------|
| 4390 | Does your organization Improve the "Program Initiation" process? | | | | Program | | Improve |
| 3130 | Does your organization Standardize the "Program Management Plan Development" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3600 | Does your organization Measure the "Program Management Plan Development" process? | | | | Program | | Measure |
| 4010 | Does your organization Control the "Program Management Plan Development" process? | | | | Program | | Control |
| 4405 | Does your organization Improve the "Program Management Plan Development" process? | | | | Program | | Improve |
| 3155 | Does your organization Standardize the "Program Infrastructure Development" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3165 | Does your organization Measure the "Program Infrastructure Development" process? | | | | Program | | Measure |
| 3175 | Does your organization Control the "Program Infrastructure Development" process? | | | | Program | | Control |
| 3185 | Does your organization Improve the "Program Infrastructure Development" process? | | | | Program | | Improve |
| 3340 | Does your organization Standardize the "Program Execution Management" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3810 | Does your organization Measure the "Program Execution Management" process? | | | | Program | | Measure |
| 4220 | Does your organization Control the "Program Execution Management" process? | | | | Program | | Control |
| 4610 | Does your organization Improve the "Program Execution Management" process? | | | | Program | | Improve |
| 3215 | Does your organization Standardize the "Program Performance Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3225 | Does your organization Measure the "Program Performance Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Measure |
| 3235 | Does your organization Control the "Program Performance Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Control |
| 3245 | Does your organization Improve the "Program Performance Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Improve |
| 4385 | Does your organization Improve the "Program Transition and Benefits Sustainment" process? | | | | Program | | Improve |
| 4355 | Does your organization Standardize the "Program Transition and Benefits Sustainment" process? | | | | Program | | Standardize |
| 4365 | Does your organization Measure the "Program Transition and Benefits Sustainment" process? | | | | Program | | Measure |
| 4375 | Does your organization Control the "Program Transition and Benefits Sustainment" process? | | | | Program | | Control |
| 3500 | Does your organization Standardize the "Program Closure" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3970 | Does your organization Measure the "Program Closure" process? | | | | Program | | Measure |
| 4380 | Does your organization Control the "Program Closure" process? | | | | Program | | Control |
| 4770 | Does your organization Improve the "Program Closure" process? | | | | Program | | Improve |
| 3320 | Does your organization Standardize the "Program Procurement Planning" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3790 | Does your organization Measure the "Program Procurement Planning" process? | | | | Program | | Measure |
| 4200 | Does your organization Control the "Program Procurement Planning" process? | | | | Program | | Control |
| 4590 | Does your organization Improve the "Program Procurement Planning" process? | | | | Program | | Improve |
| 3665 | Does your organization Measure the "Program Procurement" process? | | | | Program | | Measure |
| 3675 | Does your organization Control the "Program Procurement" process? | | | | Program | | Control |
| 3685 | Does your organization Improve the "Program Procurement" process? | | | | Program | | Improve |
| 3655 | Does your organization Standardize the "Program Procurement" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3400 | Does your organization Standardize the "Program Procurement Administration" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3870 | Does your organization Measure the "Program Procurement Administration" process? | | | | Program | | Measure |
| 4280 | Does your organization Control the "Program Procurement Administration" process? | | | | Program | | Control |
| 4670 | Does your organization Improve the "Program Procurement Administration" process? | | | | Program | | Improve |

| | | | | | | | |
|------|---|--|--|--|---------|--|-------------|
| 3490 | Does your organization Standardize the "Program Procurement Closure" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3960 | Does your organization Measure the "Program Procurement Closure" process? | | | | Program | | Measure |
| 4370 | Does your organization Control the "Program Procurement Closure" process? | | | | Program | | Control |
| 4760 | Does your organization Improve the "Program Procurement Closure" process? | | | | Program | | Improve |
| 3240 | Does your organization Standardize the "Program Quality Planning" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3710 | Does your organization Measure the "Program Quality Planning" process? | | | | Program | | Measure |
| 4120 | Does your organization Control the "Program Quality Planning" process? | | | | Program | | Control |
| 4510 | Does your organization Improve the "Program Quality Planning" process? | | | | Program | | Improve |
| 7780 | Does your organization Standardize the "Program Quality Assurance" process? | | | | Program | | Standardize |
| 7950 | Does your organization Measure the "Program Quality Assurance" process? | | | | Program | | Measure |
| 8120 | Does your organization Control the "Program Quality Assurance" process? | | | | Program | | Control |
| 8290 | Does your organization Improve the "Program Quality Assurance" process? | | | | Program | | Improve |
| 7790 | Does your organization Standardize the "Program Quality Control" process? | | | | Program | | Standardize |
| 7960 | Does your organization Measure the "Program Quality Control" process? | | | | Program | | Measure |
| 8130 | Does your organization Control the "Program Quality Control" process? | | | | Program | | Control |
| 8300 | Does your organization Improve the "Program Quality Control" process? | | | | Program | | Improve |
| 7800 | Does your organization Standardize the "Resource Planning" process? | | | | Program | | Standardize |
| 7970 | Does your organization Measure the "Resource Planning" process? | | | | Program | | Measure |
| 8140 | Does your organization Control the "Resource Planning" process? | | | | Program | | Control |
| 8310 | Does your organization Improve the "Resource Planning" process? | | | | Program | | Improve |
| 7810 | Does your organization Standardize the "Resource Prioritization" process? | | | | Program | | Standardize |
| 7980 | Does your organization Measure the "Resource Prioritization" process? | | | | Program | | Measure |
| 8150 | Does your organization Control the "Resource Prioritization" process? | | | | Program | | Control |
| 8320 | Does your organization Improve the "Resource Prioritization" process? | | | | Program | | Improve |
| 7820 | Does your organization Standardize the "Resource Interdependency Management" process? | | | | Program | | Standardize |
| 7990 | Does your organization Measure the "Resource Interdependency Management" process? | | | | Program | | Measure |
| 8160 | Does your organization Control the "Resource Interdependency Management" process? | | | | Program | | Control |
| 8330 | Does your organization Improve the "Resource Interdependency Management" process? | | | | Program | | Improve |
| 3230 | Does your organization Standardize the "Program Risk Management Planning" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3700 | Does your organization Measure the "Program Risk Management Planning" process? | | | | Program | | Measure |
| 4110 | Does your organization Control the "Program Risk Management Planning" process? | | | | Program | | Control |
| 4500 | Does your organization Improve the "Program Risk Management Planning" process? | | | | Program | | Improve |
| 3280 | Does your organization Standardize the "Program Risk Identification" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3750 | Does your organization Measure the "Program Risk Identification" process? | | | | Program | | Measure |
| 4160 | Does your organization Control the "Program Risk Identification" process? | | | | Program | | Control |
| 4550 | Does your organization Improve the "Program Risk Identification" process? | | | | Program | | Improve |
| 3615 | Does your organization Measure the "Program Risk Analysis" process? | | | | Program | | Measure |

| | | | | | | | |
|------|---|--|--|--|---------|---------|-------------|
| 3625 | Does your organization Control the "Program Risk Analysis" process? | | | | Program | | Control |
| 3635 | Does your organization Improve the "Program Risk Analysis" process? | | | | Program | | Improve |
| 3605 | Does your organization Standardize the "Program Risk Analysis" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3310 | Does your organization Standardize the "Program Risk Response Planning" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3780 | Does your organization Measure the "Program Risk Response Planning" process? | | | | Program | | Measure |
| 4190 | Does your organization Control the "Program Risk Response Planning" process? | | | | Program | | Control |
| 4580 | Does your organization Improve the "Program Risk Response Planning" process? | | | | Program | | Improve |
| 3480 | Does your organization Standardize the "Program Risk Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3950 | Does your organization Measure the "Program Risk Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Measure |
| 4360 | Does your organization Control the "Program Risk Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Control |
| 4750 | Does your organization Improve the "Program Risk Monitoring and Control" process? | | | | Program | | Improve |
| 3190 | Does your organization Standardize the "Program Schedule Planning" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3660 | Does your organization Measure the "Program Schedule Planning" process? | | | | Program | | Measure |
| 4070 | Does your organization Control the "Program Schedule Planning" process? | | | | Program | | Control |
| 4460 | Does your organization Improve the "Program Schedule Planning" process? | | | | Program | | Improve |
| 3450 | Does your organization Standardize the "Program Schedule Control" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3920 | Does your organization Measure the "Program Schedule Control" process? | | | | Program | | Measure |
| 4330 | Does your organization Control the "Program Schedule Control" process? | | | | Program | | Control |
| 4720 | Does your organization Improve the "Program Schedule Control" process? | | | | Program | | Improve |
| 3140 | Does your organization Standardize the "Program Scope Planning" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3610 | Does your organization Measure the "Program Scope Planning" process? | | | | Program | | Measure |
| 4020 | Does your organization Control the "Program Scope Planning" process? | | | | Program | | Control |
| 4410 | Does your organization Improve the "Program Scope Planning" process? | | | | Program | | Improve |
| 3440 | Does your organization Standardize the "Program Scope Control" process? | | | | Program | | Standardize |
| 3910 | Does your organization Measure the "Program Scope Control" process? | | | | Program | | Measure |
| 4320 | Does your organization Control the "Program Scope Control" process? | | | | Program | | Control |
| 4710 | Does your organization Improve the "Program Scope Control" process? | | | | Program | | Improve |
| 1005 | Does your organization Standardize the "Develop Project Charter" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1700 | Does your organization Measure the "Develop Project Charter" process? | | | | | Project | Measure |
| 2240 | Does your organization Control the "Develop Project Charter" process? | | | | | Project | Control |
| 2630 | Does your organization Improve the "Develop Project Charter" process? | | | | | Project | Improve |
| 1020 | Does your organization Standardize the "Develop Project Management Plan" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1710 | Does your organization Measure the "Develop Project Management Plan" process? | | | | | Project | Measure |
| 2250 | Does your organization Control the "Develop Project Management Plan" process? | | | | | Project | Control |
| 2640 | Does your organization Improve the "Develop Project Management Plan" process? | | | | | Project | Improve |
| 1230 | Does your organization Standardize the "Direct and Manage Project Work" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1920 | Does your organization Measure the "Direct and Manage Project Work" process? | | | | | Project | Measure |

| | | | | | | | | |
|------|---|--|--|--|--|--|---------|-------------|
| 2460 | Does your organization Control the "Direct and Manage Project Work" process? | | | | | | Project | Control |
| 2850 | Does your organization Improve the "Direct and Manage Project Work" process? | | | | | | Project | Improve |
| 1035 | Does your organization Standardize the "Monitor and Control Project Work" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 1045 | Does your organization Measure the "Monitor and Control Project Work" process? | | | | | | Project | Measure |
| 1055 | Does your organization Control the "Monitor and Control Project Work" process? | | | | | | Project | Control |
| 1065 | Does your organization Improve the "Monitor and Control Project Work" process? | | | | | | Project | Improve |
| 1310 | Does your organization Standardize the "Perform Integrated Change Control" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 2000 | Does your organization Measure the "Perform Integrated Change Control" process? | | | | | | Project | Measure |
| 2540 | Does your organization Control the "Perform Integrated Change Control" process? | | | | | | Project | Control |
| 2930 | Does your organization Improve the "Perform Integrated Change Control" process? | | | | | | Project | Improve |
| 1390 | Does your organization Standardize the "Close Project or Phase" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 2080 | Does your organization Measure the "Close Project or Phase" process? | | | | | | Project | Measure |
| 2620 | Does your organization Control the "Close Project or Phase" process? | | | | | | Project | Control |
| 3010 | Does your organization Improve the "Close Project or Phase" process? | | | | | | Project | Improve |
| 7500 | Does your organization Standardize the "Plan Scope Management" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 7550 | Does your organization Measure the "Plan Scope Management" process? | | | | | | Project | Measure |
| 7600 | Does your organization Control the "Plan Scope Management" process? | | | | | | Project | Control |
| 7650 | Does your organization Improve the "Plan Scope Management" process? | | | | | | Project | Improve |
| 1030 | Does your organization Standardize the "Collect Requirements" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 1720 | Does your organization Measure the "Collect Requirements" process? | | | | | | Project | Measure |
| 2260 | Does your organization Control the "Collect Requirements" process? | | | | | | Project | Control |
| 2650 | Does your organization Improve the "Collect Requirements" process? | | | | | | Project | Improve |
| 1040 | Does your organization Standardize the "Define Scope" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 1730 | Does your organization Measure the "Define Scope" process? | | | | | | Project | Measure |
| 2270 | Does your organization Control the "Define Scope" process? | | | | | | Project | Control |
| 2660 | Does your organization Improve the "Define Scope" process? | | | | | | Project | Improve |
| 1075 | Does your organization Standardize the "Create WBS" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 1085 | Does your organization Measure the "Create WBS" process? | | | | | | Project | Measure |
| 1095 | Does your organization Control the "Create WBS" process? | | | | | | Project | Control |
| 1105 | Does your organization Improve the "Create WBS" process? | | | | | | Project | Improve |
| 1320 | Does your organization Standardize the "Validate Scope" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 2010 | Does your organization Measure the "Validate Scope" process? | | | | | | Project | Measure |
| 2550 | Does your organization Control the "Validate Scope" process? | | | | | | Project | Control |
| 2940 | Does your organization Improve the "Validate Scope" process? | | | | | | Project | Improve |
| 1330 | Does your organization Standardize the "Control Scope" process? | | | | | | Project | Standardize |
| 2020 | Does your organization Measure the "Control Scope" process? | | | | | | Project | Measure |
| 2560 | Does your organization Control the "Control Scope" process? | | | | | | Project | Control |

| | | | | | | | |
|------|---|--|--|--|--|---------|-------------|
| 2950 | Does your organization Improve the "Control Scope" process? | | | | | Project | Improve |
| 7510 | Does your organization Standardize the "Plan Schedule Management" process? | | | | | Project | Standardize |
| 7560 | Does your organization Measure the "Plan Schedule Management" process? | | | | | Project | Measure |
| 7610 | Does your organization Control the "Plan Schedule Management" process? | | | | | Project | Control |
| 7660 | Does your organization Improve the "Plan Schedule Management" process? | | | | | Project | Improve |
| 1050 | Does your organization Standardize the "Define Activities" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1740 | Does your organization Measure the "Define Activities" process? | | | | | Project | Measure |
| 2280 | Does your organization Control the "Define Activities" process? | | | | | Project | Control |
| 2670 | Does your organization Improve the "Define Activities" process? | | | | | Project | Improve |
| 1060 | Does your organization Standardize the "Sequence Activities" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1750 | Does your organization Measure the "Sequence Activities" process? | | | | | Project | Measure |
| 2290 | Does your organization Control the "Sequence Activities" process? | | | | | Project | Control |
| 2680 | Does your organization Improve the "Sequence Activities" process? | | | | | Project | Improve |
| 1115 | Does your organization Standardize the "Estimate Activity Resources" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1125 | Does your organization Measure the "Estimate Activity Resources" process? | | | | | Project | Measure |
| 1135 | Does your organization Control the "Estimate Activity Resources" process? | | | | | Project | Control |
| 1145 | Does your organization Improve the "Estimate Activity Resources" process? | | | | | Project | Improve |
| 1070 | Does your organization Standardize the "Estimate Activity Durations" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1760 | Does your organization Measure the "Estimate Activity Durations" process? | | | | | Project | Measure |
| 2300 | Does your organization Control the "Estimate Activity Durations" process? | | | | | Project | Control |
| 2690 | Does your organization Improve the "Estimate Activity Durations" process? | | | | | Project | Improve |
| 1080 | Does your organization Standardize the "Develop Schedule" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1770 | Does your organization Measure the "Develop Schedule" process? | | | | | Project | Measure |
| 2310 | Does your organization Control the "Develop Schedule" process? | | | | | Project | Control |
| 2700 | Does your organization Improve the "Develop Schedule" process? | | | | | Project | Improve |
| 1340 | Does your organization Standardize the "Control Schedule" process? | | | | | Project | Standardize |
| 2030 | Does your organization Measure the "Control Schedule" process? | | | | | Project | Measure |
| 2570 | Does your organization Control the "Control Schedule" process? | | | | | Project | Control |
| 2960 | Does your organization Improve the "Control Schedule" process? | | | | | Project | Improve |
| 7520 | Does your organization Standardize the "Plan Cost Management" process? | | | | | Project | Standardize |
| 7570 | Does your organization Measure the "Plan Cost Management" process? | | | | | Project | Measure |
| 7620 | Does your organization Control the "Plan Cost Management" process? | | | | | Project | Control |
| 7670 | Does your organization Improve the "Plan Cost Management" process? | | | | | Project | Improve |
| 1100 | Does your organization Standardize the "Estimate Costs" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1790 | Does your organization Measure the "Estimate Costs" process? | | | | | Project | Measure |
| 2330 | Does your organization Control the "Estimate Costs" process? | | | | | Project | Control |
| 2720 | Does your organization Improve the "Estimate Costs" process? | | | | | Project | Improve |

| | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|---------|-------------|
| 1110 | Does your organization Standardize the "Determine Budget" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1800 | Does your organization Measure the "Determine Budget" process? | | | | | Project | Measure |
| 2340 | Does your organization Control the "Determine Budget" process? | | | | | Project | Control |
| 2730 | Does your organization Improve the "Determine Budget" process? | | | | | Project | Improve |
| 1350 | Does your organization Standardize the "Control Costs" process? | | | | | Project | Standardize |
| 2040 | Does your organization Measure the "Control Costs" process? | | | | | Project | Measure |
| 2580 | Does your organization Control the "Control Costs" process? | | | | | Project | Control |
| 2970 | Does your organization Improve the "Control Costs" process? | | | | | Project | Improve |
| 1130 | Does your organization Standardize the "Plan Quality Management" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1820 | Does your organization Measure the "Plan Quality Management" process? | | | | | Project | Measure |
| 2360 | Does your organization Control the "Plan Quality Management" process? | | | | | Project | Control |
| 2750 | Does your organization Improve the "Plan Quality Management" process? | | | | | Project | Improve |
| 1240 | Does your organization Standardize the "Perform Quality Assurance" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1930 | Does your organization Measure the "Perform Quality Assurance" process? | | | | | Project | Measure |
| 2470 | Does your organization Control the "Perform Quality Assurance" process? | | | | | Project | Control |
| 2860 | Does your organization Improve the "Perform Quality Assurance" process? | | | | | Project | Improve |
| 1360 | Does your organization Standardize the "Control Quality" process? | | | | | Project | Standardize |
| 2050 | Does your organization Measure the "Control Quality" process? | | | | | Project | Measure |
| 2590 | Does your organization Control the "Control Quality" process? | | | | | Project | Control |
| 2980 | Does your organization Improve the "Control Quality" process? | | | | | Project | Improve |
| 1090 | Does your organization Standardize the "Plan Human Resource Management" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1780 | Does your organization Measure the "Plan Human Resource Management" process? | | | | | Project | Measure |
| 2320 | Does your organization Control the "Plan Human Resource Management" process? | | | | | Project | Control |
| 2710 | Does your organization Improve the "Plan Human Resource Management" process? | | | | | Project | Improve |
| 1150 | Does your organization Standardize the "Acquire Project Team" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1840 | Does your organization Measure the "Acquire Project Team" process? | | | | | Project | Measure |
| 2380 | Does your organization Control the "Acquire Project Team" process? | | | | | Project | Control |
| 2770 | Does your organization Improve the "Acquire Project Team" process? | | | | | Project | Improve |
| 1250 | Does your organization Standardize the "Develop Project Team" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1940 | Does your organization Measure the "Develop Project Team" process? | | | | | Project | Measure |
| 2480 | Does your organization Control the "Develop Project Team" process? | | | | | Project | Control |
| 2870 | Does your organization Improve the "Develop Project Team" process? | | | | | Project | Improve |
| 1155 | Does your organization Standardize the "Manage Project Team" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1165 | Does your organization Measure the "Manage Project Team" process? | | | | | Project | Measure |
| 1175 | Does your organization Control the "Manage Project Team" process? | | | | | Project | Control |
| 1185 | Does your organization Improve the "Manage Project Team" process? | | | | | Project | Improve |
| 1160 | Does your organization Standardize the "Plan Communications Management" process? | | | | | Project | Standardize |

| | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|---------|-------------|
| 1850 | Does your organization Measure the "Plan Communications Management" process? | | | | | Project | Measure |
| 2390 | Does your organization Control the "Plan Communications Management" process? | | | | | Project | Control |
| 2780 | Does your organization Improve the "Plan Communications Management" process? | | | | | Project | Improve |
| 1260 | Does your organization Standardize the "Manage Communications" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1950 | Does your organization Measure the "Manage Communications" process? | | | | | Project | Measure |
| 2490 | Does your organization Control the "Manage Communications" process? | | | | | Project | Control |
| 2880 | Does your organization Improve the "Manage Communications" process? | | | | | Project | Improve |
| 1300 | Does your organization Standardize the "Control Communications" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1990 | Does your organization Measure the "Control Communications" process? | | | | | Project | Measure |
| 2530 | Does your organization Control the "Control Communications" process? | | | | | Project | Control |
| 2920 | Does your organization Improve the "Control Communications- process?" | | | | | Project | Improve |
| 1120 | Does your organization Standardize the "Plan Risk Management" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1810 | Does your organization Measure the "Plan Risk Management" process? | | | | | Project | Measure |
| 2350 | Does your organization Control the "Plan Risk Management" process? | | | | | Project | Control |
| 2740 | Does your organization Improve the "Plan Risk Management" process? | | | | | Project | Improve |
| 1170 | Does your organization Standardize the "Identify Risks" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1860 | Does your organization Measure the "Identify Risks" process? | | | | | Project | Measure |
| 2400 | Does your organization Control the "Identify Risks" process? | | | | | Project | Control |
| 2790 | Does your organization Improve the "Identify Risks" process? | | | | | Project | Improve |
| 1180 | Does your organization Standardize the "Perform Qualitative Risk Analysis" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1870 | Does your organization Measure the "Perform Qualitative Risk Analysis" process? | | | | | Project | Measure |
| 2410 | Does your organization Control the "Perform Qualitative Risk Analysis" process? | | | | | Project | Control |
| 2800 | Does your organization Improve the "Perform Qualitative Risk Analysis" process? | | | | | Project | Improve |
| 1190 | Does your organization Standardize the "Perform Quantitative Risk Analysis" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1880 | Does your organization Measure the "Perform Quantitative Risk Analysis" process? | | | | | Project | Measure |
| 2420 | Does your organization Control the "Perform Quantitative Risk Analysis" process? | | | | | Project | Control |
| 2810 | Does your organization Improve the "Perform Quantitative Risk Analysis" process? | | | | | Project | Improve |
| 1200 | Does your organization Standardize the "Plan Risk Responses" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1890 | Does your organization Measure the "Plan Risk Responses" process? | | | | | Project | Measure |
| 2430 | Does your organization Control the "Plan Risk Responses" process? | | | | | Project | Control |
| 2820 | Does your organization Improve the "Plan Risk Responses" process? | | | | | Project | Improve |
| 1370 | Does your organization Standardize the "Control Risks" process? | | | | | Project | Standardize |
| 2060 | Does your organization Measure the "Control Risks" process? | | | | | Project | Measure |
| 2600 | Does your organization Control the "Control Risks" process? | | | | | Project | Control |
| 2990 | Does your organization Improve the "Control Risks" process? | | | | | Project | Improve |
| 1210 | Does your organization Standardize the "Plan Procurement Management" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1900 | Does your organization Measure the "Plan Procurement Management" process? | | | | | Project | Measure |

| | | | | | | | |
|------|--|--|--|-----------|---------|---------|-------------|
| 2440 | Does your organization Control the "Plan Procurement Management" process? | | | | | Project | Control |
| 2830 | Does your organization Improve the "Plan Procurement Management" process? | | | | | Project | Improve |
| 1270 | Does your organization Standardize the "Conduct Procurements" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1960 | Does your organization Measure the "Conduct Procurements" process? | | | | | Project | Measure |
| 2500 | Does your organization Control the "Conduct Procurements" process? | | | | | Project | Control |
| 2890 | Does your organization Improve the "Conduct Procurements" process? | | | | | Project | Improve |
| 1290 | Does your organization Standardize the "Control Procurements" process? | | | | | Project | Standardize |
| 1980 | Does your organization Measure the "Control Procurements" process? | | | | | Project | Measure |
| 2520 | Does your organization Control the "Control Procurements" process? | | | | | Project | Control |
| 2910 | Does your organization Improve the "Control Procurements" process? | | | | | Project | Improve |
| 1380 | Does your organization Standardize the "Close Procurements" process? | | | | | Project | Standardize |
| 2070 | Does your organization Measure the "Close Procurements" process? | | | | | Project | Measure |
| 2610 | Does your organization Control the "Close Procurements" process? | | | | | Project | Control |
| 3000 | Does your organization Improve the "Close Procurements" process? | | | | | Project | Improve |
| 1195 | Does your organization Standardize the "Identify Stakeholders" process? | | | | | Project | Standardize |
| 2005 | Does your organization Measure the "Identify Stakeholders" process? | | | | | Project | Measure |
| 2015 | Does your organization Control the "Identify Stakeholders" process? | | | | | Project | Control |
| 2025 | Does your organization Improve the "Identify Stakeholders" process? | | | | | Project | Improve |
| 7530 | Does your organization Standardize the "Plan Stakeholder Management" process? | | | | | Project | Standardize |
| 7580 | Does your organization Measure the "Plan Stakeholder Management" process? | | | | | Project | Measure |
| 7630 | Does your organization Control the "Plan Stakeholder Management" process? | | | | | Project | Control |
| 7680 | Does your organization Improve the "Plan Stakeholder Management" process? | | | | | Project | Improve |
| 2035 | Does your organization Standardize the "Manage Stakeholder Engagement" process? | | | | | Project | Standardize |
| 2045 | Does your organization Measure the "Manage Stakeholder Engagement" process? | | | | | Project | Measure |
| 2055 | Does your organization Control the "Manage Stakeholder Engagement" process? | | | | | Project | Control |
| 2065 | Does your organization Improve the "Manage Stakeholder Engagement" process? | | | | | Project | Improve |
| 7540 | Does your organization Standardize the "Control Stakeholder Engagement" process? | | | | | Project | Standardize |
| 7590 | Does your organization Measure the "Control Stakeholder Engagement" process? | | | | | Project | Measure |
| 7640 | Does your organization Control the "Control Stakeholder Engagement" process? | | | | | Project | Control |
| 7690 | Does your organization Improve the "Control Stakeholder Engagement" process? | | | | | Project | Improve |
| 5490 | Does your organization "Recognize Value of Project Management"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 1000 | Does your organization "Establish Organizational Project Management Policies"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 1400 | Does your organization "Staff Organizational Project Management With Competent Resources"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 1450 | Does your organization "Establish Strong Sponsorship"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 1460 | Does your organization "Tailor Project Management Processes Flexibly"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 1590 | Does your organization "Record Project Resource Assignments"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 2190 | Does your organization "Benchmark Organizational Project Management Performance Against Industry Standards"? | | | Portfolio | Program | Project | |

| | | | | | | | |
|------|---|--|--|-----------|---------|---------|--|
| 3030 | Does your organization "Capture and Share Lessons Learned"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5180 | Does your organization "Educate Executives"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5190 | Does your organization "Facilitate Project Manager Development"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5200 | Does your organization "Provide Project Management Training"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5210 | Does your organization "Provide Continuous Training"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5220 | Does your organization "Provide Competent Organizational Project Management Resources"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5240 | Does your organization "Establish Internal Project Management Communities"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5250 | Does your organization "Interact With External Project Management Communities"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5270 | Does your organization "Integrate Project Management Methodology with Organizational Processes"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5280 | Does your organization "Establish Common Project Management Framework"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5300 | Does your organization "Establish Training and Development Program"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5340 | Does your organization "Establish Executive Support"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5500 | Does your organization "Define Project Management Values"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 5620 | Does your organization "Establish Career Path for all Organizational Project Management Roles"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7005 | Does your organization have an "QPM Leadership Program"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7015 | Does your organization "Educate Stakeholders in OPM"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7025 | Does your organization have a "Cultural Diversity Awareness"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7045 | Does your organization "Establish Organizational Project Management Structure"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7055 | Does your organization "Adopt Organizational Project Management Structure"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7065 | Does your organization "Institutionalize Organizational Project Management Structure"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7105 | Does your organization "Manage the Holistic View of the Project"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7115 | Does your organization "Manage the Environment"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7185 | Does your organization "Demonstrate Communicative Competency"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7325 | Does your organization "Collect OPM Success Metrics"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7335 | Does your organization "Use OPM Success Metrics"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7345 | Does your organization "Verify OPM Success Metric Accuracy"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7355 | Does your organization "Analyze and Improve OPM Success Metrics"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7365 | Does your organization have a "Project Management Information System"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7405 | Does your organization "Achieve Strategic Goals and Objectives Through the Use of Organizational Project Management"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 8900 | Does your organization "Accommodate Organization's Approved Frameworks and Governance Structures"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 8910 | Does your organization "Analyze value Performance"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 8920 | Does your organization "Assess the Realization of Proposed Benefits"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 8930 | Does your organization "Benchmark PMO Practices and Results"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 8940 | Does your organization "Create a Risk-Aware Culture"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 8960 | Does your organization address "Developing Project Management Templates"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9000 | Does your organization "Establish Enterprise Risk Management Methodology"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9010 | Does your organization "Establish Executive Summary Dashboards"? | | | Portfolio | Program | Project | |

| | | | | | | | |
|------|--|--|--|-----------|---------|---------|--|
| 9020 | Does your organization "Establish Governance Policies Across the Organization"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9030 | Does your organization "Establish Organizational Project Management Reporting Standards"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9040 | Does your organization "Establish Project Delivery Tips and Techniques Special Interest Group"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9060 | Does your organization "Establish Resource Allocation and Optimizaron Processes"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9080 | Does your organization "Establish Strategic Alignment Framework"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9090 | Does your organization "Incorporate Performance Benchmarks into Balanced Scorecard System"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9130 | Does your organization "Report OPM Performance to Strategy"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9140 | Does your organization "Report Project Program Strategic Performance"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9150 | Does your organization ensure that "Specialists are Shared Between Projects"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9170 | Does your organization have a "Consistent Project, Program, and Portfolio Governance Across the Enterprise"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9180 | Does your organization "Use Mathematically Sound Methods for Prioritization"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 9200 | Does your organization "Use Formal Performance Assessment"? | | | Portfolio | Program | Project | |
| 7075 | Does your organization "Provide Organizational Project Management Support Office"? | | | Portfolio | Program | | |
| 1530 | Does your organization "Use Formal Individual Pertormanee Assessment"? | | | Portfolio | | | |
| 5170 | Does your organization "Use Common Project Language"? | | | Portfolio | | | |
| 5320 | Does your organization "Certify Quality Management System"? | | | Portfolio | | | |
| 6980 | Does your organization "Creale an Organizational Maturity Development Program"? | | | Portfolio | | | |
| 7035 | Does your organization have an "Organizational Business Change Management Program"? | | | Portfolio | | | |
| 7315 | Does your organization "Define OPM Success Metrics"? | | | Portfolio | | | |
| 7375 | Does your organization have "Intellectual Capital Reuse"? | | | Portfolio | | | |
| 9070 | Does your organization "Establish Scarce Resource Allocation Criteria"? | | | Portfolio | | | |
| 9190 | Does your organization "Use an Optimizer to Select the Portfolio"? | | | Portfolio | | | |
| 7125 | Does "The Organization Manages Self Development"? | | | | Program | Project | |
| 7305 | Does your organization have "Estimating Template Tools Established for Use Across Organization"? | | | | Program | Project | |
| 9210 | Does your organization "Manage Program Resources"? | | | | Program | | |
| 9220 | Does your organization "Manage Program Issues"? | | | | Program | | |
| 9230 | Does your organization "Manage Component Interfaces"? | | | | Program | | |
| 9240 | Does your organization "Plan Program Stakeholder Management"? | | | | Program | | |
| 9250 | Does your organization "Identify Program Stakeholders"? | | | | Program | | |
| 9260 | Does your organization "Engage Program Stakeholder"? | | | | Program | | |
| 9270 | Does your organization "Manage Program Stakeholder Expectations"? | | | | Program | | |
| 9280 | Does your organization "Plan and Establish Program Governance Structure"? | | | | Program | | |
| 9290 | Does your organization "Plan for Audits"? | | | | Program | | |
| 9300 | Does your organization "Provide Governance Oversight"? | | | | Program | | |
| 9310 | Does your organization have "Strategic Alignment of Programs"? | | | | Program | | |
| 1430 | Does your organization "Establish Project Manager Competency Processes"? | | | | | Project | |
| 1540 | Does your organization "Include Strategic Goals Into Project Objectives"? | | | | | Project | |

| | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|---------|--|
| 1670 | Does your organization "Know Inter-Project Plan"? | | | | | Project | |
| 2090 | Does your organization "Adhere to Project Management Technigues "? | | | | | Project | |
| 3070 | Does your organization "Encourage Risk Taking"? | | | | | Project | |
| 5260 | Does your organization "Customize Project Management Methodology"? | | | | | Project | |
| 5520 | Does your organization "Collaborate on Goals"? | | | | | Project | |
| 7135 | Does your organization "Demonstrate Competency in Initiating a Project"? | | | | | Project | |
| 7145 | Does your organization "Demonstrate Competency in Planning a Project"? | | | | | Project | |
| 7155 | Does your organization "Demonstrate Competency in Executing a Project"? | | | | | Project | |
| 7165 | Does your organization "Demonstrate Competency in Monitoring and Controlling a Project"? | | | | | Project | |
| 7175 | Does your organization "Demonstrate Competency in Closing a Project"? | | | | | Project | |
| 7195 | Does your organization "Demonstrate Leading Competency"? | | | | | Project | |
| 7205 | Does your organization "Demonstrate Managing Competency"? | | | | | Project | |
| 7215 | Does your organization "Demonstrate Cognitive Ability Competency"? | | | | | Project | |
| 7225 | Does your organization "Demonstrate Effectiveness Competency"? | | | | | Project | |
| 7235 | Does your organization "Demonstrate Professionalism Competency"? | | | | | Project | |
| 8950 | Does your organization "Define Key Leading Indicators"? | | | | | Project | |
| 8970 | Does your organization "Document Project Management Case Studies"? | | | | | Project | |
| 8980 | Does your organization "Encourage Adherence to Project Management Code of Ethics"? | | | | | Project | |
| 8990 | Does your organization "Establish Competent Project Sponsors"? | | | | | Project | |
| 9050 | Does your organization "Establish Project Management Téplate Tailoring Guidelines"? | | | | | Project | |
| 9100 | Does your organization have "Project Management Case Studies Induded in Induction Program"? | | | | | Project | |
| 9110 | Does your organization ensure that "Project Management Training is Mapped to Career Development Path"? | | | | | Project | |
| 9120 | Does your organization "Provide Mentoring to Project Managers"? | | | | | Project | |
| 9160 | Does your organization have a "Consistent Project Orientation Process"? | | | | | Project | |