



**Propuesta de un modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en
estándares internacionales para la empresa ISA Intercolombia**

Andres Camilo Amaya Franco

Universidad Ean
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá D.C., Colombia

**Propuesta de un modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en
estándares internacionales para la empresa ISA Intercolombia**

Andres Camilo Amaya Franco

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Gerencia de Proyectos

Director:

PostDoc., Ph.D. César Hernando Rincón González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

28/04/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., 28/04/2025

(Dedicatoria o frase. Página opcional)

Agradecimientos

Resumen

La investigación titulada "Propuesta de un modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para la empresa ISA Intercolombia" aborda los desafíos actuales en la gestión de proyectos de esta empresa líder en el sector eléctrico colombiano. A través de un diagnóstico exhaustivo, se identificaron deficiencias significativas en áreas como la planificación, ejecución, gestión de riesgos y comunicación, que han resultado en altos índices de retrasos y sobrecostos. Para enfrentar estas problemáticas, se propone un modelo integrado fundamentado en estándares internacionales como PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, IPMA, entre otros, adaptados mediante un enfoque de tailoring a las necesidades específicas de la organización.

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un modelo metodológico que permita mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos de ISA Intercolombia. La metodología incluye una revisión de literatura que proporciona un marco teórico sólido, un diagnóstico de madurez organizacional basado en el modelo KPMMM, y la integración de herramientas avanzadas como el análisis de valor ganado (EVM) y la gestión de stakeholders. El modelo propuesto se estructura en fases claras (inicio, planificación, ejecución y cierre) y enfatiza la gobernanza robusta, la mejora continua y la alineación estratégica.

Los resultados proyectados incluyen una reducción significativa de riesgos, una mejora en la planificación y control, y un aumento en la satisfacción del cliente. Además, se espera que el modelo fomente una cultura de aprendizaje organizacional y estandarización de procesos, posicionando a ISA Intercolombia como un referente en la gestión de proyectos en el sector eléctrico colombiano. Este enfoque no solo beneficiará

a la empresa, sino que también puede servir como modelo para otras organizaciones del sector.

Palabras clave: Gerencia de proyectos, Estándares internacionales, ISA Intercolombia, Modelo integrado, Eficiencia, Planificación, Control.

Abstract

The research titled "Proposal of an integrated model for project management based on international standards for ISA Intercolombia" addresses the current challenges in project management faced by this leading company in the Colombian electricity sector. Through a comprehensive diagnosis, significant deficiencies were identified in areas such as planning, execution, risk management, and communication, resulting in high rates of delays and cost overruns. To tackle these issues, an integrated model is proposed, based on international standards such as PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, IPMA, among others, tailored to the specific needs of the organization.

The main objective of this work is to develop a methodological model to enhance the efficiency and effectiveness of project management at ISA Intercolombia. The methodology includes a literature review providing a solid theoretical framework, an organizational maturity diagnosis based on the KPMMM model, and the integration of advanced tools such as earned value management (EVM) and stakeholder management. The proposed model is structured into clear phases (initiation, planning, execution, and closure) and emphasizes robust governance, continuous improvement, and strategic alignment.

The projected results include a significant reduction in risks, improved planning and control, and increased customer satisfaction. Additionally, the model is expected to foster a culture of organizational learning and process standardization, positioning ISA Intercolombia as a benchmark in project management within the Colombian electricity sector. This approach will not only benefit the company but also serve as a model for other organizations in the industry.

Keywords: Project management, International standards, ISA Intercolombia, Integrated model, Efficiency, Planning, Control.

1 CONTENIDO

1	Introducción	12
2	Objetivos	17
2.1	<i>Objetivo general</i>	17
2.2	<i>Objetivos específicos</i>	17
3	Justificación	18
4	Marco Institucional	22
5	Marco de Referencia	33
5.1	<i>Evaluación del contexto organizacional</i>	33
5.1.1	Análisis de la cultura organizacional	33
5.1.2	Diagnóstico de la estructura organizacional.....	33
5.2	<i>Estándares internacionales</i>	34
5.2.1	The Australian Institute of Project Management (AIPM).....	35
5.2.2	International Project Management Association (IPMA)	37
5.2.3	The APM Body of Knowledge (APMBoK)	40
5.2.4	ISO 21502:2020	42
5.2.5	P2M.....	45
5.2.6	PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments)	48
5.2.7	Estándar PM2.....	51
5.3	<i>Evaluación de la madurez en gestión de proyectos</i>	67
5.3.1	Modelo de madurez OPM	68
5.3.2	Modelo de madurez P3M3.....	71

Propuesta de un modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para la empresa ISA Intercolombia	9
5.3.3 Modelo de madurez P2MM.....	73
5.3.4 Modelo de madurez Kerzner.....	73
5.4 Artículos científicos.....	77
6 Diseño metodológico	84
6.1 Enfoque de la investigación.....	84
6.2 Tipo de investigación.....	84
6.3 Población y tamaño de muestra.....	85
6.4 Ficha técnica	86
6.5 Identificación de variables.....	87
6.5.1 Conocimiento acerca de la gestión de proyectos en la compañía.....	87
6.5.2 Metodología y procesos.....	88
6.6 Metodología en gestión de proyectos.....	90
6.7 Pilotos.....	91
6.7.1 Análisis cualitativo	91
6.7.2 Análisis cuantitativo	97
7 Diagnóstico de la gerencia de proyectos.....	98
7.1 Análisis cualitativo	98
7.2 Análisis cuantitativo	104
7.3 Análisis de resultados.....	110
7.3.1 Beneficios Esperados	113
7.3.2 Desafíos a considerar.....	114

Propuesta de un modelo integrado para la gerencia de proyectos basado en estándares internacionales para la empresa ISA Intercolombia	10
8 Plan de intervención.....	116
<i>8.1 Propuesta modelo de gestión de proyectos:</i>	<i>116</i>
8.1.1 Actividades previas al inicio del proyecto.....	122
8.1.2 Fase de Inicio	125
8.1.3 Fase de planificación	127
8.1.4 Fase de ejecución.....	130
8.1.5 Fase de cierre y entrega a operaciones.....	132
8.1.6 Fase de seguimiento y control	133
<i>8.2 Roadmap de implementación</i>	<i>136</i>
<i>8.3 Viabilidad de la implementación.....</i>	<i>143</i>
9 Conclusiones	148
10 Recomendaciones.....	162
11 Bibliografía	167
ANEXOS	177
<i>Anexo 1 Análisis cualitativo, instrumento original nivel 1</i>	<i>177</i>
<i>Anexo 2 Análisis cualitativo, instrumento original nivel 2</i>	<i>181</i>
<i>Anexo 3 Análisis cualitativo, Resultados piloto nivel 1</i>	<i>182</i>
<i>Anexo 4 Análisis cualitativo, Resultados piloto nivel 2.....</i>	<i>198</i>
<i>Anexo 5 Análisis cualitativo, Validación piloto nivel 1</i>	<i>202</i>
<i>Anexo 6 Análisis cualitativo, Validación piloto nivel 2</i>	<i>203</i>
<i>Anexo 7 Entrevista original-No probabilística</i>	<i>204</i>

<i>Anexo 8 Entrevista resultados-No probabilística</i>	<i>205</i>
<i>Anexo 9 Análisis cualitativo, Resultados muestra nivel 1.....</i>	<i>208</i>
<i>Anexo 10 Análisis cualitativo, Resultados muestra nivel 2.....</i>	<i>280</i>
<i>Anexo 11 Análisis cualitativo, Validación muestra nivel 1</i>	<i>316</i>
<i>Anexo 12 Análisis cualitativo, Validación muestra nivel 2.....</i>	<i>317</i>
<i>Anexo 13 Instrumento original Cuantitativo</i>	<i>318</i>
<i>Anexo 14 Resultados piloto Instrumento Cuantitativo.....</i>	<i>319</i>
<i>Anexo 15 Validación piloto Instrumento Cuantitativo</i>	<i>324</i>
<i>Anexo 16 Resultados muestra Instrumento Cuantitativo.....</i>	<i>325</i>
<i>Anexo 17 Validación muestra Instrumento Cuantitativo.....</i>	<i>365</i>

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Plan de gestión ISA Intercolombia</i>	20
Figura 2 <i>Planear y evaluar negocio ISA Intercolombia</i>	21
Figura 3 <i>Principales cifras ISA Intercolombia</i>	30
Figura 4 <i>Estructura Organizacional ISA Intercolombia</i>	31
Figura 5 <i>Cadena de energía</i>	32
Figura 6 <i>Estructura AIPM</i>	35
Figura 7 <i>Estructura IPMA</i>	37
Figura 8 <i>Estructura APMBok</i>	40
Figura 9 <i>Estructura ISO 21502:2020</i>	42
Figura 10 <i>Estructura PM2</i>	45
Figura 11 <i>Estructura Prince2</i>	48
Figura 12 <i>Estructura PM2</i>	51
Figura 13 <i>Desviación proyectos UPME</i>	106
Figura 14 <i>Desviación proyectos conexiones</i>	108
Figura 15 <i>Desviación proyectos renovación</i>	109
Figura 16 <i>Estructura modelo gestión de proyectos</i>	121
Figura 17 <i>Roadmap implementación</i>	136
Figura 18 <i>Adaptación modelo Kotter</i>	141

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Comparativa estándares internacionales de gestión de proyectos</i>	54
Tabla 2 <i>Modelos de Madurez de la gestión de proyectos</i>	74
Tabla 3 <i>Listado artículos científicos</i>	77
Tabla 4 <i>Ficha técnica muestra</i>	86
Tabla 5 <i>Medición Nivel 1 KPMMM</i>	87
Tabla 6 <i>Medición Nivel 2 KPMMM</i>	89
Tabla 7 <i>Descripción de encuestas</i>	92
Tabla 8 <i>Proyectos según portafolio</i>	97
Tabla 9 <i>Descripción de encuestas - muestra</i>	99
Tabla 10 <i>Resultados por cargo Nivel 1 - Muestra</i>	99
Tabla 11 <i>Resultados por categoría Nivel 1- Muestra</i>	101
Tabla 12 <i>Resultados Nivel 2- Muestra</i>	103
Tabla 13 <i>Proyectos según portafolio</i>	104
Tabla 14 <i>Implementación del modelo</i>	142
Tabla 15 <i>Variación de costos de los proyectos</i>	144
Tabla 16 <i>Recursos para implementación</i>	144
Tabla 17 <i>Costo Mantenimiento implementación</i>	145
Tabla 18 <i>Flujo de caja anual</i>	145
Tabla 19 <i>Costo - beneficio</i>	146
Tabla 20 <i>Valor presente neto</i>	146
Tabla 21 <i>Tasa interna de retorno</i>	146

1 INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es un enfoque estructurado y disciplinado que resulta fundamental para alcanzar el éxito en cualquier iniciativa, ya sea en el ámbito empresarial, tecnológico, de construcción o de investigación. Según (Project Management Institute, 2017), "las organizaciones que invierten en una sólida gestión de proyectos obtienen mejores resultados, capturan más valor y entregan más de sus estrategias".

La gestión de proyectos aumenta significativamente las probabilidades de éxito al permitir alcanzar los objetivos planteados dentro de los plazos, costos y requisitos de calidad establecidos (Kerzner H. , 2022). Mediante una planificación exhaustiva, una programación adecuada y un control efectivo de los procesos integrados, se optimiza el uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, evitando desperdicios y maximizando el valor entregado. Además, la gestión de proyectos permite gestionar los riesgos de manera proactiva mediante un enfoque estructurado de identificación, análisis y respuesta a los riesgos potenciales (Schwalbe, 2015). Esto minimiza su impacto negativo y aumenta la capacidad de adaptación y resiliencia del proyecto ante imprevistos.

Otro aspecto clave es que proporciona herramientas y técnicas para monitorear y controlar el progreso del proyecto, permitiendo realizar ajustes y tomar medidas correctivas cuando sea necesario (Larson & Gray, 2018). Esto garantiza que el proyecto se mantenga en el camino correcto, aumentando las posibilidades de cumplir con los objetivos y entregables planificados. Fomenta la mejora continua al establecer procesos para documentar y capitalizar las lecciones aprendidas, lo que permite aplicar estos conocimientos en futuros proyectos (Wysocki, 2019). Esto conduce a una mayor eficiencia

y efectividad en la ejecución de proyectos, promoviendo el aprendizaje y el crecimiento organizacional.

La gestión de proyectos en empresas del sector eléctrico en Colombia ha adquirido una importancia creciente en los últimos años debido a la necesidad de ejecutar proyectos de infraestructura eléctrica de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos. Sin embargo, se han enfrentado a diversos desafíos y oportunidades de mejora, según lo documentado en varios estudios académicos. Por ejemplo, un estudio realizado por (Quintero, 2018) en empresas del sector eléctrico colombiano encontró que, a pesar de la implementación de metodologías de gestión de proyectos, aún existen deficiencias en áreas clave como la planificación, el seguimiento y control, y la gestión de riesgos. El autor señala que " el 79% de los proyectos de transmisión se encuentra fuera de tiempo o han sido cancelados.

Según (Gómez Uribe, 2020), los retos de la gerencia de proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia incluyen la inexacta o deficiente estimación del alcance, tiempo y costos, lo cual puede generar sobrecostos y errores de diseño en los proyectos. Además, se destaca la importancia de utilizar estándares para la gerencia de proyectos desarrollados por organizaciones como el Project Management Institute (PMI) e ISO, que proporcionan herramientas y técnicas formales para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos. Otros factores de éxito mencionados son la planeación, la programación, el diseño, el seguimiento y control, así como la consideración de restricciones como el alcance, tiempo, costo, riesgo y calidad que impactan en el éxito de los proyectos de infraestructura eléctrica en el país.

En el caso de ISA Intercolombia, en la actualidad se están ejecutando los proyectos mediante un modelo de gestión de proyectos tradicional, enfocado en la séptima edición del PMBOK. La compañía se encuentra en proceso de creación de la oficina de proyectos con el fin de mejorar el desempeño de los proyectos ya que de los últimos

proyectos de Renovación (uno de los tipos de proyectos según el portafolio de ISA Intercolombia) solamente 1 proyecto de 12 finalizó en el plazo inicial y el CAPEX aprobado en la orden de ejecución del proyecto. Esto debido a que Isa Intercolombia como empresa dominante de la transmisión de energía eléctrica en Colombia se preocupa más por tener un alto nivel de madurez en gestión de la energía que en gerencia de proyectos, lo que se evidencia en la baja tasa de éxito de los proyectos de transmisión, que podría mejorar si se disminuyeran los imprevistos de los proyectos y si se evaluara la madurez organizacional en gerencia de proyectos (Quintero Montenegro, 2018)

Por la alta complejidad en los proyectos ejecutados por la compañía, los nuevos retos debido a la diversificación de portafolio se requiere un modelo metodológico para la gestión de proyectos y así mejorar la planificación y control, reducir riesgos, disminuir sobre costos y retrasos y sobre todo aumentar la satisfacción del cliente.

El presente trabajo tiene como objetivo principal proponer un modelo integrado de gestión de proyectos basado en estándares internacionales, como PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, IPMA y PM², adaptado a las necesidades de ISA Intercolombia. Este modelo busca abordar las deficiencias actuales en la planificación, ejecución y control de proyectos, promoviendo una mayor eficiencia, sostenibilidad y competitividad en el sector eléctrico colombiano. La propuesta se fundamenta en un análisis exhaustivo de la literatura, un diagnóstico de madurez organizacional y la integración de enfoques innovadores como la gobernanza adaptativa, la gestión de riesgos integrada y la mejora continua.

El documento está organizado en los siguientes capítulos, cada uno diseñado para abordar aspectos clave del desarrollo del modelo integrado:

1. **Objetivos y Justificación:** Se presentan los objetivos generales y específicos del trabajo, así como la relevancia de la investigación para ISA Intercolombia y el sector eléctrico colombiano.
2. **Marco Teórico y Referencial:** Este capítulo incluye una revisión exhaustiva de la literatura y estándares internacionales en gestión de proyectos. Se destacan las contribuciones de autores como (Kerzner H. , 2019), (Brunet, 2021) y (Duffield & Whitty, 2016), quienes enfatizan la importancia de la gobernanza, la gestión de riesgos y el aprendizaje organizacional.
3. **Diagnóstico Organizacional:** Se realiza un análisis detallado de la cultura y estructura organizacional de ISA Intercolombia, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la gestión de proyectos. Este diagnóstico se basa en modelos de madurez como KPMMM y OPM3.
4. **Diseño Metodológico:** Se describe el enfoque de investigación, de tipo mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos para garantizar una comprensión integral de los fenómenos organizacionales. Además, se detalla la población, muestra y variables clave utilizadas en el estudio.
5. **Propuesta del Modelo Integrado:** Este capítulo presenta el modelo propuesto, estructurado en fases (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre) y alineado con estándares internacionales. Se incluyen herramientas y artefactos específicos, como el análisis de valor ganado (EVM), la gestión de stakeholders y la documentación de lecciones aprendidas.
6. **Viabilidad de Implementación:** Se evalúa la factibilidad técnica, operativa y financiera del modelo, destacando los beneficios esperados, como la reducción de riesgos, la mejora en la planificación y el aumento de la satisfacción del cliente.
7. **Conclusiones y Recomendaciones:** Se resumen los hallazgos principales y se proponen acciones concretas para la implementación del modelo en ISA Intercolombia.

Además, se sugieren líneas de investigación futura para continuar desarrollando la disciplina de la gestión de proyectos.

8. Anexos: Se incluyen instrumentos de recolección de datos, resultados detallados de las encuestas y entrevistas, y otros documentos relevantes que complementan el análisis.

La pregunta de investigación se plantea de la siguiente manera:

¿Puede un modelo integrado de gestión de proyectos basado en estándares internacionales, generar un efecto positivo en el desempeño de los proyectos de ISA Intercolombia?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Proponer un modelo integrado basado en estándares internacionales para mejorar la gerencia de proyectos.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión de literatura sobre gerencia de proyectos que permita identificar los referentes teóricos para la gerencia de este tipo de iniciativas en ISA Intercolombia.
- Realizar diagnóstico de madurez organizacional y la situación actual en la Gerencia de proyectos al interior de la Gerencia de Negocios y Proyectos de ISA Intercolombia, teniendo en cuenta el actual portafolio de proyectos de la compañía.
- Desarrollar del modelo integrado de gerencia de proyectos en la gerencia de proyectos de ISA Intercolombia.
- Proponer plan de implementación del modelo la organización.

3 JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación se enfoca en el diseño de un modelo metodológico para la gestión de proyectos en ISA Intercolombia. La propuesta para la metodología de investigación se puede dividir en:

Primero se llevará a cabo una revisión de la literatura relacionada con estándares y metodologías de gestión de proyectos, cómo lo son: PRINCE2, PMBOK séptima Edición, AIPM (2010), PM2 (2017), ISO 21502 (2021), IPMA ICB4 (2018), APM (2019), e ISO 21500 (2020), entre otros. Esta revisión proporcionará una base sólida para el diseño de la metodología propuesta.

Segundo: realizar un análisis sobre la gestión de proyectos en ISA Intercolombia para comprender el estado actual e identificar oportunidades de mejora. Este análisis incluiría la revisión de los últimos 30 proyectos ejecutados por la compañía. También se llevarán a cabo entrevistas con directivos, gestores y analistas de proyectos para obtener información sobre la gestión de proyectos y las áreas que necesitan mejoras.

Con base en los resultados de estas dos fases, se realizará formulación de un modelo metodológico para la gestión de proyectos según las necesidades de ISA Intercolombia. Se definirá un ciclo de vida del proyecto, así como el equipo clave que asumiría los roles en la oficina de proyectos. También se propondrá la implementación de la metodología diseñada.

El proceso de diseño, planificación e implementación será socializado y validado con la Gerencia de Negocios y Proyectos TE, la cual proporcionará la adecuada retroalimentación que serán tenidas en cuenta para el desarrollo del trabajo investigativo.

ISA Intercolombia tiene un portafolio de proyectos y una estructura organizacional donde el área "Gerencia de Negocios y Proyectos TE" está a cargo de ejecutar los

proyectos a través de las direcciones Proyecto Gobierno y Proyectos Negocios. De forma transversal, la dirección de Integración y Gestión realiza el seguimiento y control de los proyectos ejecutados por las otras dos direcciones. Actualmente, los tipos de proyectos que se tienen son:

Proyectos UPME – Conexiones/Ampliaciones

Conexión (Activos de ISA)

Renovaciones (Activos de ISA)

Proyectos Ecopetrol

Proyectos de terceros

Actualmente se encuentran en ejecución 23 proyectos, donde solamente 8 cumplen con el indicador de cronograma, lo que significa que el 65% de los proyectos están retrasados y el 60% proyecta una sobre ejecución de CAPEX.

Figura 1

Plan de gestión ISA Intercolombia

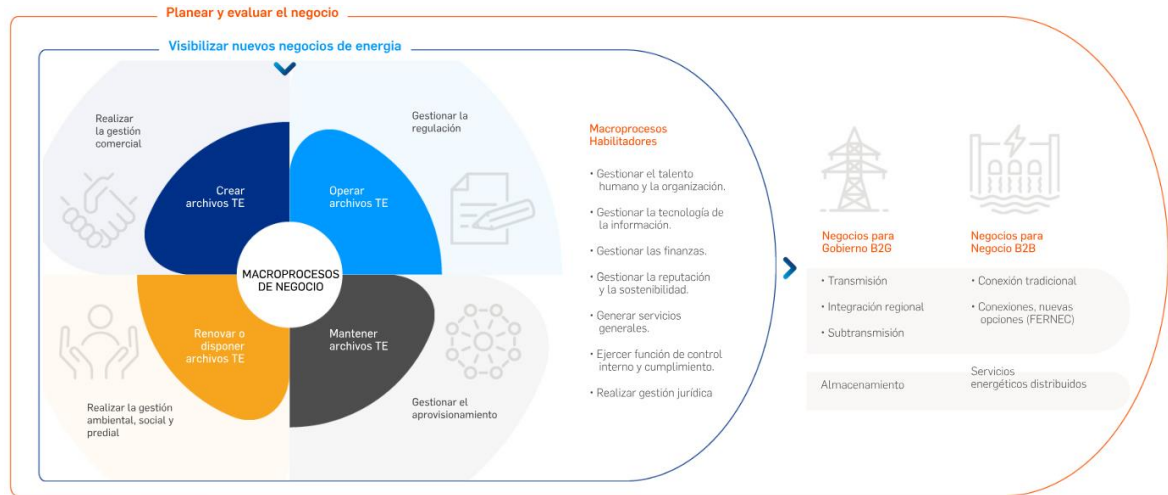


Nota. Elaboración propia tomada de Plan de Gestión ISA Intercolombia (ISA Intercolombia, 2023)

Según el mapa de procesos internos (Ver figura 2), los proyectos de ISA Intercolombia se realizan en la etapa de creación de activos, es allí donde se debe enfocar la metodología.

Figura 2

Planear y evaluar negocio ISA Intercolombia



Nota. Tomada de Reporte integrado de Gestión ISA Intercolombia (ISA Intercolombia, 2023)

4 MARCO INSTITUCIONAL

Análisis del sector

El sector eléctrico colombiano ha experimentado una transformación significativa a lo largo de las últimas décadas, pasando de un modelo predominantemente estatal a un esquema de mercado con participación de actores públicos y privados. Esta evolución ha estado marcada por hitos importantes que han moldeado la estructura y funcionamiento actual del sector, según (Cuadros Amaya & Ortega Calderon, 2012)

Periodo 1930-1966

En las primeras décadas del siglo XX, la electricidad en Colombia se utilizaba principalmente para el alumbrado público, el comercio y algunas familias adineradas. Sin embargo, en el ámbito industrial, la electricidad se empleaba como fuerza motriz en talleres y fábricas. A mediados de la década de 1940, el sector público comenzó a intervenir en el sector eléctrico con la creación de Electroaguas, adscrita al Ministerio de Fomento, y la formulación del Plan Nacional de Electrificación, que buscaba expandir el servicio mediante la creación de establecimientos públicos autónomos. Posteriormente, en 1936, la Ley 109 y el Decreto 1606 de 1937 establecieron la mediación del Estado en las empresas de servicios públicos debido a la insatisfacción de la población con la calidad del servicio. Estas normativas declararon el suministro de energía eléctrica como un servicio público fundamental y permitieron la posibilidad de expropiación de las empresas por parte del Estado cuando el interés de la población estuviera en juego (Sandoval, 2004)

En la década de 1950, se dieron los primeros pasos para interconectar el sector eléctrico colombiano con la creación del Consejo Nacional de Planeación Económica en

1952 y el informe de la Misión Técnica Eléctrica en 1954. Finalmente, en 1966, se logró la interconexión mediante la integración de la Empresa de Energía Eléctrica de Bogotá, las Empresas Públicas de Medellín, la Corporación Autónoma Regional del Cauca y el Instituto Nacional de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico. (Alvarez Sierra & Tamayo Plata, 2006)

Periodo 1967-1994

En 1967, el Comité de Interconexión, con la ayuda de la firma Middle West Service Co., evaluó la mejor estructura para la interconexión y sugirió la creación de una nueva entidad para construir y operar las líneas de interconexión y las nuevas plantas de generación. Así nació Interconexión Eléctrica S.A. (ISA), una empresa estatal industrial y comercial, encargada de interconectar los sistemas de las empresas accionistas, establecer prioridades en la construcción de nuevas centrales, programar y construir futuras plantas de generación, controlar el despacho diario y coordinar situaciones de emergencia. En 1974, el gobierno nacional transformó el Ministerio de Minas y Petróleos en el Ministerio de Minas y Energía, responsable de proponer y llevar a cabo la política nacional sobre generación, transmisión, interconexión, distribución y nuevas técnicas en electricidad, así como de orientar, coordinar y evaluar los planes eléctricos a nivel nacional, regional, local e internacional (Sandoval, 2004)

En la década de 1970, la demanda de energía creció significativamente debido al aumento de la población, el desarrollo económico y los avances tecnológicos. No obstante, a principios de la década de 1990, el sector eléctrico se encontró en una situación financiera complicada por la gestión y administración ineficaces del Estado, lo que resultó en un racionamiento nacional de electricidad entre 1991 y 1992 (Alvarez Sierra & Tamayo Plata, 2006)

Periodo 1995-2001

Después de la Constitución de 1991, que permitió la libre entrada y competencia en la prestación de servicios públicos, el Estado dejó de ser un monopolio empresarial para convertirse en un regulador y supervisor que garantiza la eficiencia en la prestación de estos servicios. En este marco, se estableció en 1992 la Comisión de Regulación Energética (CREG), una entidad autónoma e independiente responsable de regular el sector eléctrico. Además, se creó la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), encargada de proporcionar información sobre la evolución de la oferta y demanda de energía eléctrica. (Alvarez Sierra & Tamayo Plata, 2006)

En 1994, se promulgaron la Ley 142 (Ley de Servicios Públicos) y la Ley 143 (Ley Eléctrica), que dieron inicio a la modernización del sector eléctrico en Colombia. Estas leyes diferenciaron las funciones de regulación y control, e introdujeron la competencia en el mercado mayorista de energía. Como resultado, el 20 de julio de 1995, comenzó a operar el Mercado de Energía Mayorista (MEM), bajo la regulación de la CREG (Sandoval, 2004)

Durante este tiempo, la recesión económica de 1998-1999 y el aumento de las afluencias a los embalses del sistema, debido al fenómeno de La Niña, provocaron una desaceleración en el crecimiento de la demanda de energía, registrando los menores incrementos desde la creación de la Bolsa de Energía (Alvarez Sierra & Tamayo Plata, 2006)

Periodo 2002-2005

En 2002, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) aprobó la Decisión 536, que estableció el Marco General para la interconexión subregional de sistemas eléctricos y el intercambio de electricidad entre Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, aunque solo Colombia y Ecuador la adoptaron (Sandoval, 2004)

Para 2005, el 87% de la población colombiana tenía acceso a la energía eléctrica, una cifra inferior al promedio de 95% en Latinoamérica (Sandoval, 2004).

Desde 2005, el sector eléctrico colombiano ha enfrentado diversos cambios y desafíos que han influido en su desarrollo reciente. A continuación, se presenta una revisión de la literatura académica sobre la evolución del sector durante este periodo:

Transición hacia Energías Renovables Un aspecto fundamental en la evolución del sector eléctrico colombiano en los últimos años ha sido el creciente interés y los avances en la incorporación de fuentes de energía renovable no convencionales.

Según (Ruiz Mendoza & Padilla, 2005), Colombia ha emprendido una transición gradual hacia una matriz energética más diversificada, con una mayor participación de tecnologías como la eólica, solar y biomasa. Los autores señalan que esto ha estado acompañado de cambios en la regulación y la implementación de mecanismos de incentivos para promover el desarrollo de estas energías limpias.

(Arango & Cortés, 2017) realizaron un análisis comparativo entre Colombia y otros países de América Latina, encontrando mejoras en indicadores como los precios de la energía y la calidad del servicio, como resultado de las reformas estructurales implementadas en el sector. Sin embargo, se identificaron desafíos pendientes relacionados con la integración regional, la gestión de la demanda y la adaptación al cambio climático.

Por su parte, (Dyner, Larsen, & Bedoya, 2004) examinaron los éxitos, fracasos y el camino a seguir en el proceso de desregulación del sector eléctrico colombiano. Los autores destacan avances en áreas como la creación del Mercado de Energía Mayorista, pero también señalan retos en materia de seguridad del suministro y los incentivos para la inversión en generación.

Un estudio de (Unidad de Planeación Minero Energética – UPME, 2015) señala que la expansión de la cobertura eléctrica en zonas rurales y aisladas representa un reto prioritario para el sector, que requiere de soluciones innovadoras y un enfoque integral que incluya aspectos regulatorios, técnicos y de financiamiento.

El documento “Colombia 2023 - Energy Policy Review” de (Agencia Internacional de Energía (AIE), 2023) examina una amplia gama de temas energéticos, como el suministro y la demanda de petróleo, gas y carbón, las tecnologías de energía renovable, los mercados eléctricos, la eficiencia energética, el acceso a la energía y la gestión de la demanda. La AIE promueve políticas que mejoren la fiabilidad, asequibilidad y sostenibilidad de la energía en sus 31 países miembros, 13 países asociados y más allá.

El informe subraya la necesidad de políticas coherentes, objetivos claros y ambiciones en materia de energía y cambio climático, así como la importancia de monitorear el progreso hacia los hitos de la transición energética en Colombia. También sugiere desarrollar una hoja de ruta de seguridad energética a medio y largo plazo, una estrategia de transición centrada en las personas, y fomentar una mayor colaboración entre los departamentos gubernamentales nacionales, regionales y locales, junto con el sector privado.

La AIE reconoce a Colombia por su liderazgo en la transición hacia una energía limpia y su compromiso con la acción climática, fundamentado en un plan de descarbonización a largo plazo y una política de diversificación energética y económica, así como una transición justa. El país ha comenzado a diversificar sus fuentes de energía y asegurar un suministro confiable al promover el uso de viento, sol y geotermia en su mezcla eléctrica.

El informe también destaca los desafíos de la transición energética, como la necesidad de disminuir la dependencia de los combustibles fósiles y la incertidumbre sobre los futuros costos y disponibilidad de tecnologías de bajas emisiones de carbono. No obstante, la AIE confía en que Colombia está en el camino correcto hacia una transición energética exitosa y sostenible.

ISA Intercolombia

De acuerdo con (ISA Intercolombia, 2023), ISA, una empresa del Grupo Ecopetrol, es una compañía multilateral con más de 55 años de experiencia en los sectores de energía eléctrica, infraestructura vial, telecomunicaciones y tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Con 5.004 empleados en 53 empresas, ISA mejora la calidad de vida de millones de personas en Colombia, Brasil, Chile, Perú, Bolivia, Argentina y Centroamérica.

La empresa se enfoca en la excelencia técnica, la prestación eficiente de servicios y la creación de valor sostenible para sus grupos de interés y la sociedad, apoyándose en las mejores prácticas tecnológicas, de gobierno corporativo y ética empresarial. ISA y sus filiales están comprometidas con la mitigación y adaptación al cambio climático, el uso racional de recursos naturales, la implementación de programas ambientales positivos, el desarrollo integral de las comunidades y la garantía de calidad, confiabilidad y disponibilidad de sus servicios.

ISA es una sociedad anónima por acciones, de carácter comercial y de orden nacional, constituida en Colombia y regida por las Leyes 142 y 143 de 1994, con sede principal en Medellín. Ecopetrol, la empresa estatal de petróleos de Colombia, posee el 54,4% de su capital social, siendo el accionista mayoritario. La compañía cuenta con inversionistas tanto estatales como privados. Sus acciones y bonos se cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia y también tiene American Depositary Receipts (ADR) Nivel I que se negocian en el mercado Over the Counter (OTC) de Estados Unidos. Todas las acciones son ordinarias, nominativas y desmaterializadas, sin restricciones para su transferibilidad. (ISA Intercolombia, 2023)

ISA Intercolombia, una subsidiaria de ISA, se especializa en el transporte de energía eléctrica de alta tensión en Colombia. Es una empresa mixta de servicios públicos, encargada de gestionar, operar y mantener los activos de transmisión eléctrica de ISA en el país. Como el mayor transportador de energía a nivel nacional, sus redes de transmisión abarcan la diversa geografía colombiana, contribuyendo al desarrollo y competitividad del país. Proporciona servicios de transmisión de electricidad y conexiones al Mercado de Energía Mayorista (MEM) de Colombia, donde participan generadores y comercializadores. Permite a grandes usuarios, operadores de red, otros transportadores y generadores acceder de manera equitativa a las redes de transmisión bajo su responsabilidad, tras los estudios y aprobaciones de la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME), la entidad encargada de la planificación integral del sector energético colombiano. (ISA Intercolombia, 2023)

La empresa se dedica a crear valor sostenible para sus grupos de interés mediante el uso eficiente de los recursos, una gestión integral de riesgos y una constante búsqueda de excelencia y valor agregado en todas sus actividades.

La transmisión de energía eléctrica es crucial para el mercado energético, ya que conecta la generación con la demanda de electricidad. Este proceso permite el intercambio físico de energía, facilita la compraventa de electricidad y optimiza el uso de los recursos de generación, transmisión y distribución, lo cual es esencial para la vida diaria y el crecimiento económico del país.

En ISA Intercolombia, se construyen, administran, operan y mantienen las redes de transmisión necesarias para llevar la energía desde las zonas de alta generación hasta los centros de consumo. Además, la empresa construye las conexiones necesarias para que los nuevos proyectos de generación se integren a la red nacional de transmisión.

En Colombia, la transmisión de energía eléctrica es una actividad regulada por el Estado, que define las metodologías para determinar los ingresos y costos reconocidos a las empresas transportadoras. En este contexto regulatorio, las tarifas deben permitir que las empresas cubran sus costos operativos eficientes.

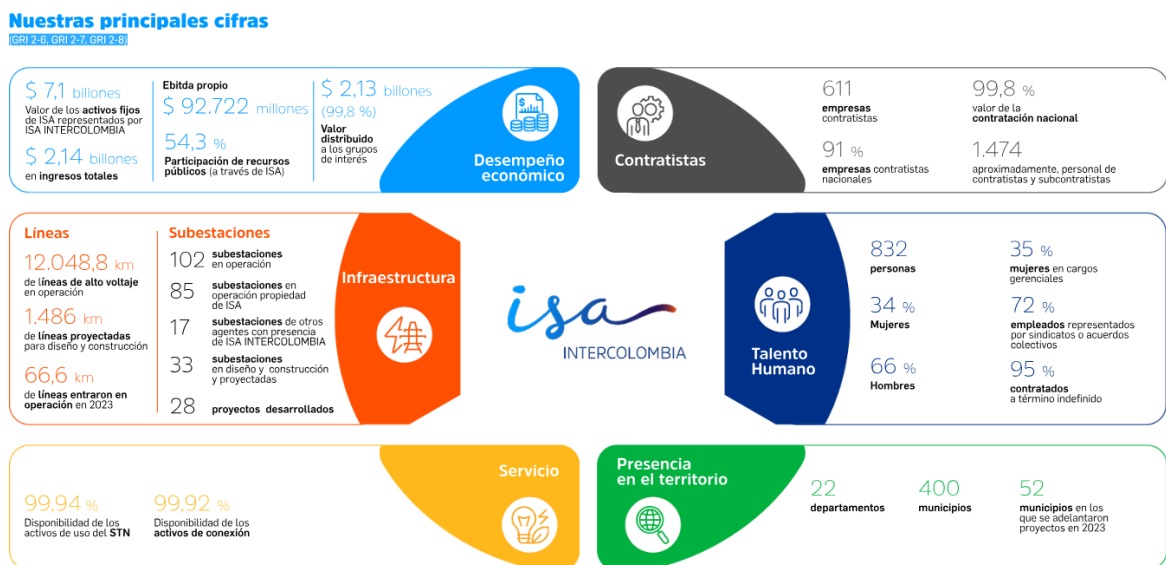
Para el crecimiento y expansión del sistema de transmisión en Colombia, los nuevos proyectos se adjudican mediante subastas públicas organizadas por la Unidad de Planeación Minero-Energética (UPME), adscrita al Ministerio de Minas y Energía.

ISA Intercolombia opera el 70% de la red de transmisión del país, lo que facilita el desarrollo del mercado energético en Colombia y permite que las eficiencias se reflejen en las tarifas para el usuario final (Ver Figura 3). La empresa busca contribuir al desafío de la transición energética del país, superando barreras técnicas, económicas y regulatorias para implementar tecnologías limpias y sostenibles. La transmisión de

energía es fundamental en esta transición, ya que es esencial para el funcionamiento del mercado eléctrico, actuando como el punto de encuentro entre generadores y comercializadores, permitiendo el intercambio físico de energía, fomentando la competencia y optimizando el uso de los recursos de generación. (ISA Intercolombia, 2023)

Figura 3

Principales cifras ISA Intercolombia

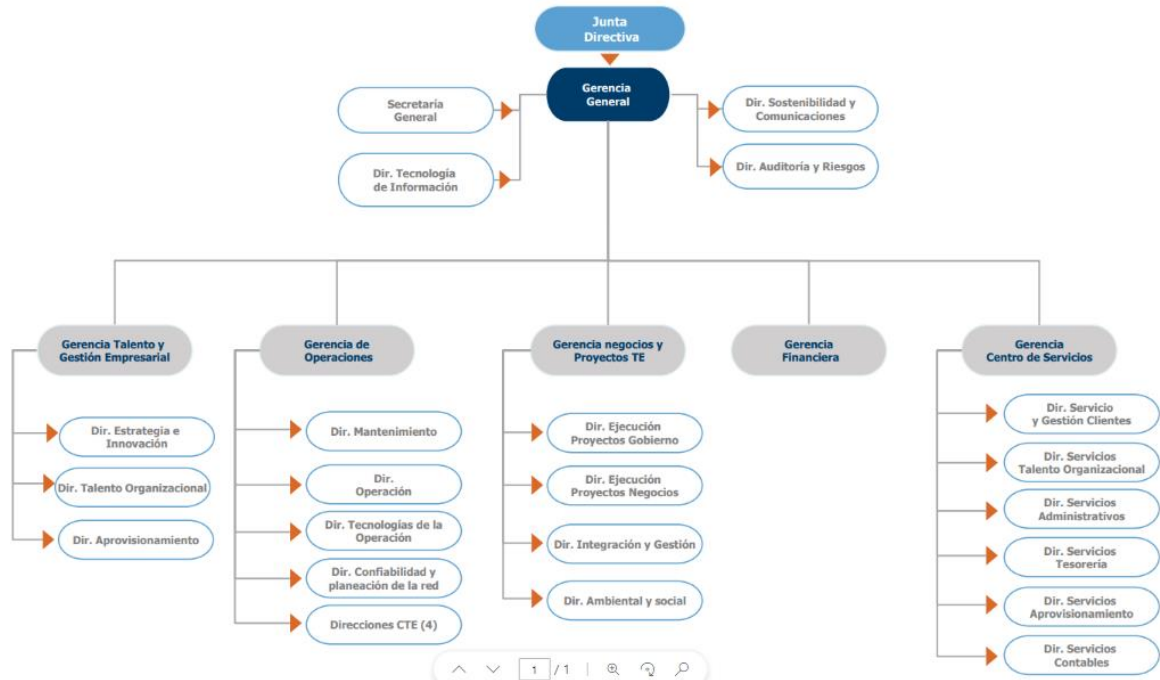


Nota. Tomada directamente de Reporte de Gestión integrado (ISA Intercolombia, 2023)

A continuación (Ver Figura 4), se relaciona la estructura organizacional de ISA Intercolombia. (ISA Intercolombia, s.f.)

Figura 4

Estructura Organizacional ISA Intercolombia



Nota. Tomada directamente de página web ISA Intercolombia (ISA Intercolombia, s.f.)

El modelo de negocio de ISA Intercolombia se enfoca principalmente en la transmisión de energía eléctrica (Ver Figura 5):

Transmisión de energía – B2G

- Red existente
- Convocatorias UPME

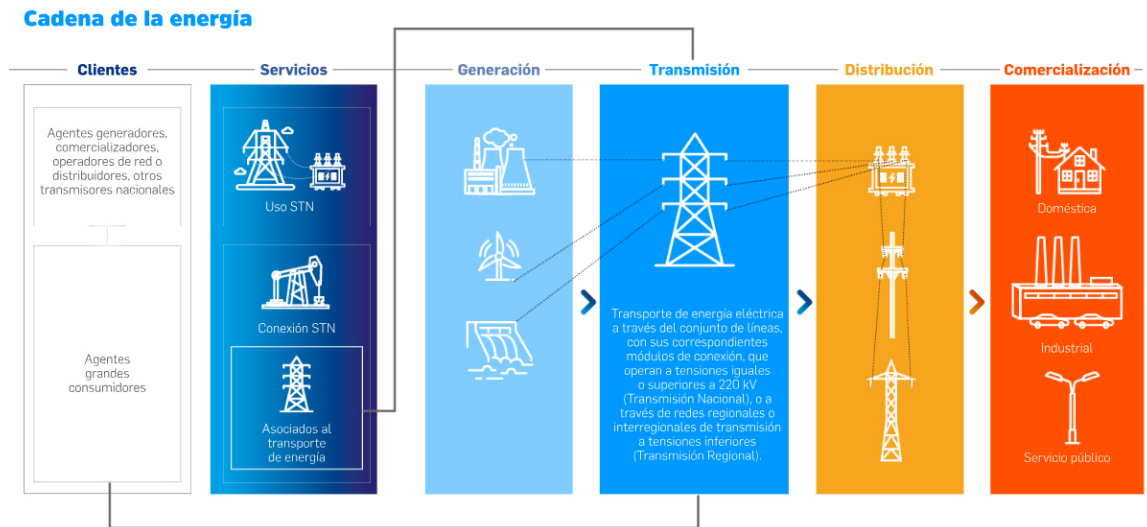
Nuevos negocios de energía – B2B

- Conexiones
- SED
- Almacenamiento
- Nuevas tecnologías

Manejo del centro de servicios para: Colombia, Perú, Chile, Bolivia, Brasil y Argentina

Figura 5

Cadena de energía



Nota: Tomada directamente de página web ISA Intercolombia (ISA Intercolombia, s.f.)

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 Evaluación del contexto organizacional.

5.1.1 Análisis de la cultura organizacional

(Cooke-Davies, 2002) argumenta que el éxito de los proyectos no depende tanto de la aplicación de herramientas y técnicas de gestión de proyectos, sino más bien de factores organizacionales y culturales subyacentes. Señala que es crucial comprender el contexto específico en el que se desarrolla el proyecto, incluyendo la cultura, las estructuras, los procesos y los sistemas de la organización.

Por ejemplo, factores como la tolerancia al riesgo, los patrones de comunicación, los estilos de liderazgo y el apoyo de la alta dirección pueden tener un impacto significativo en la probabilidad de éxito de un proyecto. Asimismo, la madurez organizacional en gestión de proyectos, reflejada en prácticas estandarizadas y experiencia acumulada, también es determinante.

En resumen, (Cooke-Davies, 2002) enfatiza que para implementar con éxito una metodología de gestión de proyectos, se debe realizar un análisis exhaustivo del contexto organizacional, identificando aquellos elementos culturales y estructurales que pueden facilitar u obstaculizar la adopción de dicha metodología. Este diagnóstico inicial sienta las bases para una implementación más efectiva y sostenible en el tiempo.

5.1.2 Diagnóstico de la estructura organizacional

(Besner & Hobbs, 2013) **señalan que la estructura organizacional y la distribución de roles y responsabilidades existentes pueden tener una gran influencia en la forma en**

que se implementa y utiliza una metodología de gestión de proyectos. Ellos encontraron que a menudo hay una "paradoja" entre las perspectivas profesionales y gerenciales sobre las prácticas de gestión de proyectos.

Por ejemplo, los profesionales de proyectos pueden tener una visión más formal y estandarizada de los procesos, mientras que los gerentes a menudo prefieren enfoques más flexibles y adaptados a las necesidades específicas de cada proyecto. Esta falta de alineación puede dificultar la implementación exitosa de una metodología.

(Hornstein, 2013) agrega que la integración de la gestión de proyectos con otros sistemas y estructuras organizacionales es ahora una necesidad. La autora destaca que la metodología debe estar bien alineada con las jerarquías, responsabilidades y canales de toma de decisiones de la organización. De lo contrario, puede haber conflictos, confusión y resistencia al cambio.

Por lo tanto, el diagnóstico de la estructura organizacional debe identificar con precisión cómo se distribuyen los roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones, para asegurar que la metodología de gestión de proyectos se integre de manera coherente y facilite, en lugar de dificultar, el trabajo del equipo.

5.2 Estándares internacionales.

Los estándares para tener en cuenta para la propuesta metodológica son los ocho más conocidos en la gestión de proyectos, los cuales se detallan a continuación teniendo en cuenta sus similitudes y diferencias (Ver Tabla 1):

5.2.1 The Australian Institute of Project Management (AIPM)

Figura 6

Estructura AIPM



Nota: Elaboración propia basada en estándar de competencias (Australian Institute of Project Management, 2024):

La Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (AIPM, por sus siglas en inglés) proporciona un enfoque práctico y adaptable para la gestión de proyectos de infraestructura eléctrica que puede ser muy útil. Algunas formas en que se puede aplicar AIPM en este tipo de proyectos son) (Australian Institute of Project Management, 2024):

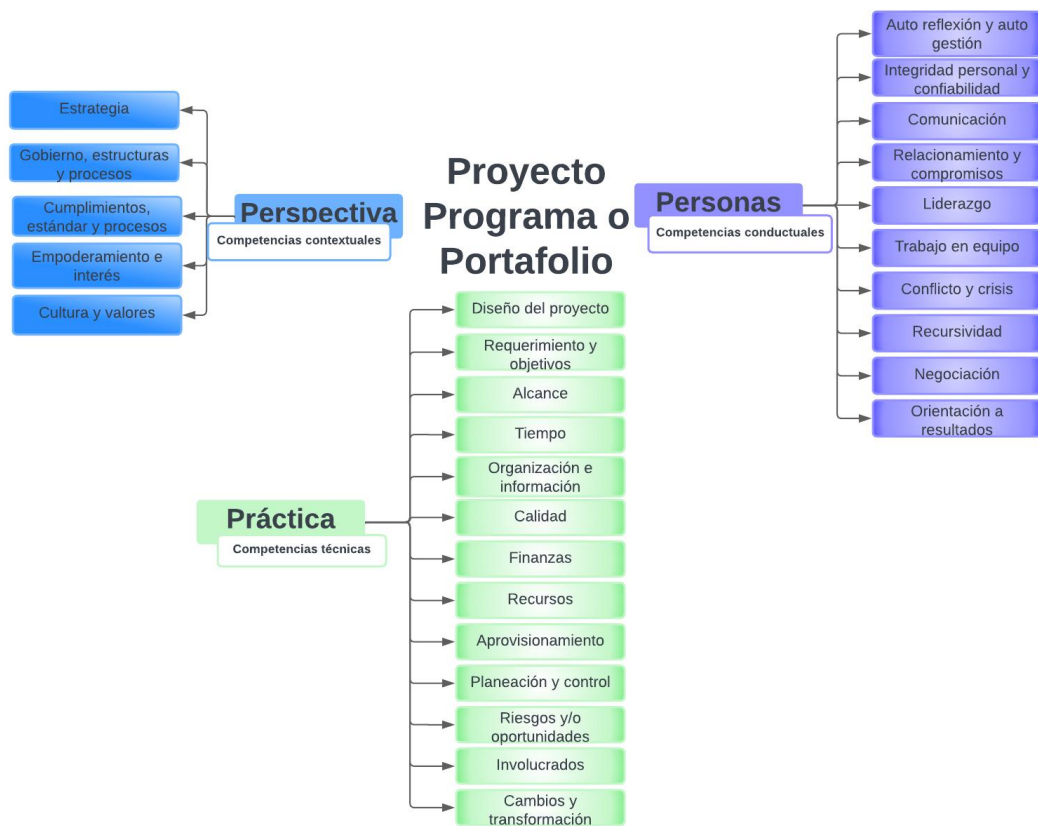
- Enfoque basado en ciclo de vida: AIPM promueve un enfoque adaptativo basado en el ciclo de vida del proyecto, reconociendo que los proyectos asociados con infraestructura eléctrica evolucionan a través de diferentes fases. Esto permite ajustar los procesos y controles según las necesidades específicas de cada fase.
- Gestión integrada: AIPM enfatiza la integración de todas las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos (alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos, etc.) para una visión holística. En proyectos complejos como los que actualmente desarrolla ISA Intercolombia, esta integración es clave.
- Gestión de stakeholders: AIPM resalta la importancia de identificar y gestionar eficazmente a todas las partes interesadas, incluyendo comunidades locales, entes reguladores, proveedores, etc. Lo cual es crucial en proyectos de alto impacto social como los proyectos actualmente en construcción en la zona caribe de nuestro país y han tenido que ser cancelados o tienen un considerable atraso en cronograma.
- Gestión de riesgos: La metodología AIPM brinda herramientas y técnicas sólidas para la gestión de riesgos, fundamental en proyectos de gran envergadura.
- Competencias de liderazgo: AIPM enfatiza el desarrollo de competencias de liderazgo en los directores de proyecto para conducir equipos multi-disciplinarios y gestionar eficazmente los cambios.

- Mejora continua: El modelo AIPM promueve el aprendizaje a partir de la experiencia y la mejora continua de los procesos, lo cual es valioso en programas de múltiples proyectos.

5.2.2 International Project Management Association (IPMA)

Figura 7

Estructura IPMA



Nota: Elaboración propia basada (IPMA International Project Management Association, 2018):

La Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA por sus siglas en inglés) proporciona un enfoque integral y adaptable que puede ser muy útil para la gestión de proyectos. Algunas formas en las que se puede aplicar el estándar IPMA en este tipo de proyectos son (IPMA International Project Management Association, 2018):

- Enfoque por competencias: IPMA se centra en las competencias necesarias para una gestión de proyectos exitosa, tanto técnicas como de comportamiento y contextuales. Esto es valioso en proyectos de infraestructura eléctrica que requieren equipos multidisciplinarios y capacidades de liderazgo sólidas.
- Integración con la estrategia organizacional: IPMA promueve la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización. En el contexto colombiano, esto aseguraría que los proyectos estén alineados con las políticas y planes nacionales de expansión del sector.
- Gestión del contexto: El estándar IPMA enfatiza la importancia de comprender y gestionar el contexto del proyecto, incluyendo factores sociales, legales, ambientales y culturales. Esto es crítico en proyectos de infraestructura que impactan a las comunidades locales.
- Ciclo de vida adaptativo: IPMA reconoce que los proyectos evolucionan a través de diferentes fases y promueve un enfoque adaptativo del ciclo de vida. Esto permite ajustar los procesos y controles según las necesidades específicas de cada etapa de los proyectos de ISA Intercolombia.
- Gestión de stakeholders: Al igual que AIPM, IPMA destaca la importancia de identificar y gestionar eficazmente a todas las partes interesadas, como comunidades, entes reguladores, proveedores, etc. Fundamental en proyectos de alto impacto.

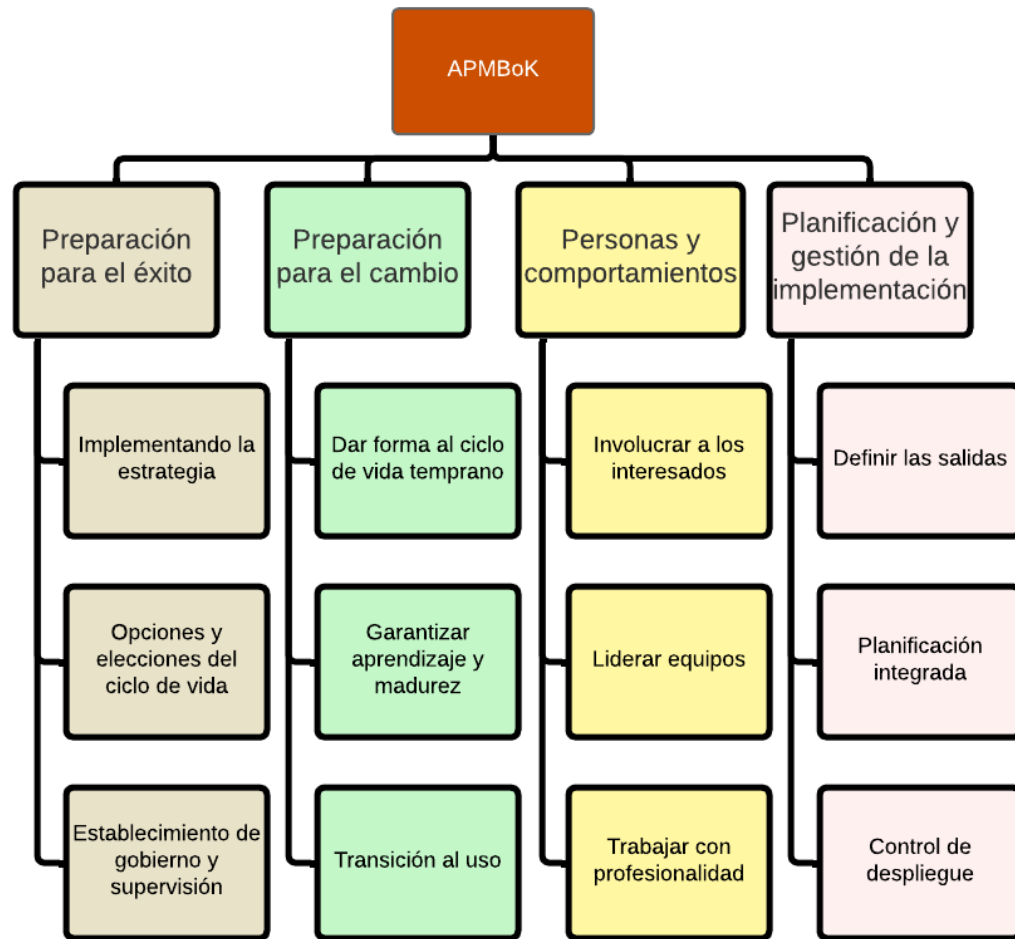
- Herramientas y técnicas sólidas: IPMA proporciona herramientas y técnicas robustas para la planificación, ejecución, control y cierre de proyectos, aplicables a los proyectos de energía eléctrica en Colombia.
- Mejora continua: El modelo IPMA fomenta el aprendizaje a partir de la experiencia y la mejora continua de las competencias y procesos de gestión de proyectos.

El enfoque integrador y las buenas prácticas de AIPM para gestión de stakeholders, riesgos, equipos y mejora continua, la convierten en un marco de trabajo muy aplicable y beneficioso para proyectos complejos con los proyectos de convocatoria UPME, que como se menciona anteriormente, tienen afectación en tiempo y costo.

5.2.3 The APM Body of Knowledge (APMBoK)

Figura 8

Estructura APMBoK



Nota: Elaboración propia (APMBoK Association for Project Management Body of Knowledge, 2019):

El estándar APM Body of Knowledge (APMBoK) de la Asociación para la Gestión de Proyectos (APM por sus siglas en inglés) puede ser muy útil para la gestión de proyectos

de energía eléctrica en Colombia. Algunas formas en las que se puede aplicar el

APMBoK son (APMBoK Association for Project Management Body of Knowledge, 2019):

- Enfoque de ciclo de vida: El APMBoK proporciona un enfoque de ciclo de vida adaptable para los proyectos, lo que permite ajustar los procesos y controles según las necesidades específicas de cada fase de los proyectos.
- Áreas de conocimiento integrales: El APMBoK cubre 27 áreas de conocimiento que abarcan todos los aspectos de la gestión de proyectos, desde la integración, el alcance, el cronograma y el costo, hasta la gestión de riesgos, recursos humanos, adquisiciones y stakeholders. Esta visión integral es crucial para proyectos complejos.
- Gestión de la complejidad: El APMBoK reconoce la complejidad inherente a muchos proyectos y proporciona orientación sobre cómo gestionarla de manera efectiva. Esto es valioso para los proyectos de energía eléctrica en Colombia, que suelen ser de gran envergadura y complejidad.
- Enfoque en la gobernanza: El APMBoK destaca la importancia de una sólida gobernanza de proyectos, lo que incluye estructuras de toma de decisiones, políticas, procesos y roles claramente definidos. Esto es fundamental para proyectos de alto impacto.
- Gestión de stakeholders: Al igual que AIPM e IPMA, el APMBoK enfatiza la identificación y gestión efectiva de todas las partes interesadas, incluyendo comunidades locales, entes reguladores, proveedores, etc.
- Gestión de riesgos robusta: El APMBoK proporciona un enfoque estructurado y detallado para la gestión de riesgos, esencial en proyectos de infraestructura de gran escala y complejidad.

- **Adaptabilidad:** El APMBoK reconoce que no existe un enfoque único para todos los proyectos y promueve la adaptación de sus prácticas y procesos según las necesidades específicas de cada proyecto y organización.

El APMBoK ofrece un enfoque integral y adaptable, con una cobertura exhaustiva de áreas de conocimiento, gestión de la complejidad, gobernanza sólida, gestión de stakeholders y riesgos. Estas características lo convierten en un estándar muy aplicable y valioso para la gestión de proyectos de infraestructura de energía eléctrica.

5.2.4 ISO 21502:2020

Figura 9

Estructura ISO 21502:2020



Nota: Elaboración propia (Organización Internacional de Normalización, 2020):

La norma ISO 21502:2020 Project, Programme and Portfolio Management - Guidance on Project Management proporciona una guía complementaria al estándar ISO 21500 y puede ser muy útil para la gestión de proyectos de energía eléctrica en Colombia.

Algunas formas en las que se puede aplicar ISO 21502:2020 son (Organización Internacional de Normalización, 2020):

- **Enfoque de ciclo de vida:** La norma brinda orientación sobre cómo gestionar efectivamente el ciclo de vida del proyecto, desde la fase de inicio hasta el cierre. Por ejemplo, en un proyecto de construcción y montaje de una subestación eléctrica, sería clave definir claramente las diferentes fases y los entregables de cada una.
- **Gobernanza de proyectos:** ISO 21502 proporciona lineamientos para establecer una sólida gobernanza de proyectos, incluyendo estructuras organizacionales, roles y responsabilidades, y procesos de toma de decisiones. Esto es fundamental en proyectos complejos con múltiples stakeholders, como la construcción de líneas eléctricas.
- **Gestión de recursos:** La norma aborda la gestión de recursos clave para el proyecto, como el equipo del proyecto, los proveedores y los recursos financieros. Por ejemplo, en un proyecto de línea de transmisión, sería importante gestionar eficazmente los recursos de construcción, equipos especializados y mano de obra calificada.
- **Gestión de la complejidad:** ISO 21502 brinda orientación sobre cómo abordar la complejidad en los proyectos, algo muy relevante en los proyectos de energía eléctrica debido a su escala, duración y cantidad de stakeholders involucrados.

- Gestión de cambios: La norma proporciona lineamientos para la gestión efectiva de cambios en el proyecto, algo inevitable en proyectos de larga duración y complejidad como los de infraestructura eléctrica.
- Gestión de riesgos: ISO 21502 complementa la guía de gestión de riesgos de ISO 21500, proporcionando orientación adicional sobre cómo identificar, analizar y responder a los riesgos en diferentes etapas del proyecto.
 - Lecciones aprendidas: La norma enfatiza la importancia de capturar y aplicar las lecciones aprendidas durante el proyecto, lo que facilita la mejora continua en futuros proyectos.

La ISO 21502:2020 proporciona una valiosa guía complementaria al estándar ISO 21500, ofreciendo lineamientos detallados para la gobernanza de proyectos, gestión de recursos, complejidad, cambios, riesgos y lecciones aprendidas, lo que la convierte en una norma muy relevante y aplicable para la gestión efectiva de proyectos de infraestructura.

5.2.5 P2M

Figura 10

Estructura PM2



Nota: Elaboración propia (Asociación Japonesa para Gestión de Proyectos PMAJ, 2017):

El estándar P2M (A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation) desarrollado por el Project Management Association of Japan (PMAJ) puede ser muy útil para la gestión de ISA Intercolombia. Algunas formas en las que se puede aplicar P2M son gestión (Asociación Japonesa para Gestión de Proyectos PMAJ, 2017):

- Enfoque de misión: P2M enfatiza la importancia de definir claramente la misión del proyecto y alinearla con los objetivos estratégicos de la organización. Por ejemplo, en un proyecto de construcción de una planta de generación de energía renovable, la misión podría ser contribuir a la transición energética del país y reducir las emisiones de carbono.
- Gestión del valor: El estándar promueve la creación de valor a través del proyecto, considerando no solo los aspectos técnicos, sino también los beneficios para los stakeholders y la sociedad. En proyectos de infraestructura eléctrica, sería clave maximizar el valor para las comunidades locales, el medio ambiente y el desarrollo económico.
- Liderazgo situacional: P2M reconoce la importancia del liderazgo y propone un enfoque situacional, adaptando el estilo de liderazgo según las características del proyecto y el equipo. En proyectos complejos como los de energía eléctrica, sería necesario un liderazgo sólido para gestionar efectivamente los desafíos técnicos, sociales y ambientales.
- Gestión de stakeholders: Al igual que otros estándares, P2M destaca la importancia de identificar y gestionar eficazmente a todas las partes interesadas relevantes, como comunidades locales, entes reguladores, proveedores, etc. Por ejemplo, en un proyecto de línea de transmisión sería crucial involucrar a las comunidades por donde atraviesa para minimizar impactos y conflictos.
- Gestión de riesgos: El estándar proporciona lineamientos para la gestión de riesgos en diferentes etapas del proyecto, incluyendo la identificación, análisis y respuesta a los riesgos. En proyectos de energía eléctrica, sería necesario gestionar riesgos técnicos, ambientales, sociales y regulatorios.

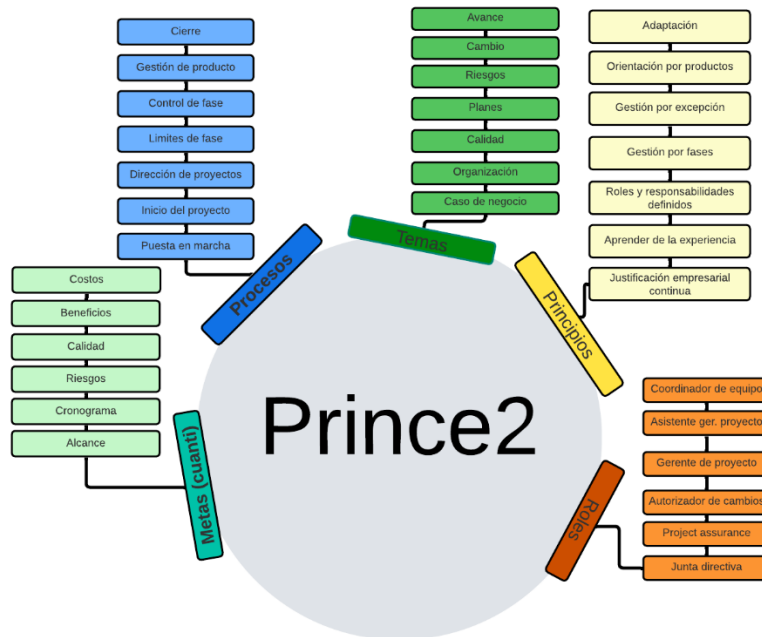
- Gestión de la calidad: P2M enfatiza la importancia de la gestión de la calidad en los proyectos, asegurando que se cumplan los requisitos y se entreguen productos y servicios de calidad.
- Desarrollo de competencias: El estándar promueve el desarrollo continuo de las competencias del equipo del proyecto, tanto técnicas como de gestión y liderazgo, lo que es crucial para el éxito de proyectos.

El P2M ofrece un enfoque centrado en la misión, la creación de valor, el liderazgo situacional, la gestión efectiva de stakeholders, riesgos, calidad y el desarrollo de competencias, lo que lo convierte en un estándar muy relevante y aplicable para la gestión de proyectos.

5.2.6 PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments)

Figura 11

Estructura Prince2



Nota: Elaboración propia (AXELOS, 2017)

El estándar PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) desarrollado por AXELOS puede ser muy útil para la gestión de proyectos de energía eléctrica en Colombia.

Algunas formas en las que se puede aplicar PRINCE2 son (AXELOS, 2017):

- Enfoque de caso de negocio: PRINCE2 enfatiza la importancia de tener un caso de negocio sólido que justifique el proyecto y asegure su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Por ejemplo, en un proyecto de

construcción de una nueva línea de transmisión, el caso de negocio podría incluir la necesidad de mejorar la confiabilidad del suministro eléctrico y facilitar la integración de nuevas fuentes de energía renovable.

- Estructura de roles y responsabilidades: El estándar define una estructura clara de roles y responsabilidades para el equipo del proyecto, lo cual es fundamental en proyectos complejos con múltiples stakeholders.
- Gestión por excepción: PRINCE2 promueve un enfoque de gestión por excepción, donde solo se elevan las cuestiones que se desvían de lo planificado, lo que permite una toma de decisiones eficiente y oportuna. En proyectos de gran envergadura como los de energía eléctrica, esto puede ser muy valioso para mantener el control y responder rápidamente a los desafíos.
- Gestión de calidad: El estándar establece un enfoque estructurado para la gestión de la calidad, incluyendo la definición de criterios de aceptación, la realización de revisiones de calidad y la gestión de no conformidades. Esto es crucial en proyectos de infraestructura eléctrica donde la calidad de los entregables puede tener un impacto significativo en la seguridad y la confiabilidad del sistema.
- Gestión de riesgos: PRINCE2 proporciona una metodología sólida para la gestión de riesgos, incluyendo la identificación, evaluación, planificación de respuestas y monitoreo continuo de los riesgos. Esto es especialmente importante en proyectos de energía eléctrica, donde se enfrentan riesgos técnicos, ambientales, regulatorios y sociales.
- Enfoque de productos: El estándar se centra en la entrega de productos de calidad, lo que implica una definición clara de los requisitos, la creación de una estructura de desglose de productos y la gestión eficaz de los entregables. En

proyectos de construcción de infraestructura eléctrica, esto puede ayudar a asegurar que se cumplan los requisitos técnicos y funcionales de cada componente.

- Gestión del cambio: PRINCE2 brinda orientación sobre cómo gestionar de manera controlada los cambios en el proyecto, lo cual es fundamental en proyectos de larga duración y complejidad.

El PRINCE2 ofrece un enfoque estructurado basado en un caso de negocio sólido, roles y responsabilidades claros, gestión por excepción, calidad, riesgos, entrega de productos y gestión del cambio, lo que lo convierte en un estándar muy aplicable y beneficioso para la gestión efectiva de proyectos.

5.2.7 Estándar PM2

Figura 12

Estructura PM2



Nota: Elaboración propia (Comisión Europea, 2023)

El estándar PM2 (Project Management Methodology Guide) desarrollado por el European Commission's Project Management Methodology es una guía que puede ser muy útil para la gestión de proyectos de energía eléctrica en Colombia. Algunas formas en las que se puede aplicar PM2 son . (Comisión Europea, 2023):

- Enfoque de ciclo de vida: PM2 propone un enfoque de ciclo de vida adaptable para los proyectos, dividido en cuatro fases principales: inicio, planificación, ejecución y cierre. Esto permite una gestión estructurada de los proyectos, ajustando los procesos y controles según las necesidades de cada fase.
- Procesos integrados: El estándar proporciona procesos integrados para la gestión de aspectos clave como el alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los riesgos, las comunicaciones y las adquisiciones. Esta visión holística es esencial para los proyectos complejos de infraestructura eléctrica.
- Gestión de stakeholders: PM2 enfatiza la importancia de identificar y gestionar eficazmente a todas las partes interesadas relevantes, como comunidades locales, entes reguladores, proveedores, etc.
- Gestión de riesgos: El estándar brinda una sólida guía para la gestión de riesgos, incluyendo la identificación, análisis, planificación de respuestas y monitoreo continuo de los riesgos. Esto es fundamental en proyectos de energía eléctrica, donde se enfrentan riesgos técnicos, ambientales, regulatorios y sociales.
- Gestión de la calidad: PM2 destaca la importancia de la gestión de la calidad en los proyectos, asegurando que se cumplan los requisitos y se entreguen productos y servicios de alta calidad. Por ejemplo, en un proyecto de

construcción de una línea de transmisión, sería clave gestionar la calidad de los materiales y procesos constructivos.

- Gestión del cambio: La guía proporciona lineamientos para la gestión efectiva de cambios en el proyecto, lo cual es crucial en proyectos de larga duración y complejidad como los de infraestructura eléctrica, donde los cambios son inevitables.
- Enfoque en la documentación: PM2 enfatiza la importancia de una documentación adecuada del proyecto, lo que facilita la comunicación, el seguimiento y el control. En proyectos con múltiples stakeholders y equipos de trabajo, una documentación sólida es esencial.

El PM2 ofrece un enfoque de ciclo de vida adaptable, procesos integrados para la gestión de aspectos clave, gestión de stakeholders, riesgos, calidad, cambios y una sólida documentación, lo que lo convierte en un estándar muy aplicable y beneficioso para la gestión efectiva de proyectos en Colombia.

Tabla 1

Comparativa estándares internacionales de gestión de proyectos

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
PMBOK PMI (2021)	Basada en principios y dominios de desempeño	12 principios, 8 áreas de desempeño, 48 elementos Ciclos de vida del proyecto: Establecen las etapas de inicio y cierre del proyecto. Fases del proyecto: Conjunto de actividades o pasos necesarios para completar el entregable. Revisión o verificación: Evalúa si se avanza a la siguiente fase o se descarta el proyecto. Procesos: Conjunto de actividades que son diferentes de las fases del proyecto. Áreas de conocimiento: Sectores reconocidos según los requisitos del proyecto.	La Guía PMBOK se centra en la gestión eficaz de proyectos, alineándose con el Project Management Body of Knowledge (Guía PMBOK). Ofrece estándares, directrices y normas para la administración de proyectos.	La Guía PMBOK comparte ciertos procesos de certificación con otros marcos de gestión de proyectos, como IPMA (International Project Management Association) y APMBOK (Association for Project Management Body of Knowledge). Esto facilita la alineación y el reconocimiento a nivel internacional de las mejores prácticas en la dirección de proyectos..	La certificación PMI (Project Management Institute) se enfoca en el conocimiento y la experiencia adquirida, sin tener en cuenta competencias específicas. En comparación con versiones previas, la certificación actual ofrece mayor flexibilidad y pone énfasis en los resultados obtenidos
AIPM (2024)	Enfoque en competencias y habilidades	Las competencias se dividen en técnicas, de liderazgo y estratégicas. Se organizan en cuatro niveles de gestión de proyectos y nueve unidades de gestión. Este estándar relaciona los conocimientos específicos requeridos para la	El AIPM ha desarrollado un estándar de competencias profesionales de carácter general, aplicable a una amplia variedad de industrias y organizaciones. Este	El estándar del AIPM se basa en competencias que combinan conocimientos técnicos y habilidades interpersonales, lo que lo hace versátil y adecuado para diferentes contextos. Esta estructura permite que	Específica para el contexto australiano, enfoque en desarrollo de carrera

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
		<p>administración de proyectos, fundamentándose en competencias y habilidades interpersonales. En lugar de centrarse en procesos o etapas concretas, se estructura en cuatro niveles o áreas distintas de la gestión de proyectos. Además, comprende nueve unidades de gestión que abarcan elementos, criterios de rendimiento, definiciones, indicadores de rango, habilidades, conocimientos y evaluaciones. Estas unidades incluyen las fases de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre, considerando aspectos como el alcance, la calidad, el tiempo y los costos.</p>	<p>estándar se fundamenta en competencias que abarcan tanto conocimientos técnicos como habilidades interpersonales, lo que lo hace relevante para cualquier tipo de proyecto, sin estar restringido a una especialidad particular. El éxito en la gestión de proyectos está vinculado al desarrollo de estas competencias por parte del gerente, lo que resalta la importancia de la formación continua y el crecimiento profesional. Este enfoque está orientado al desarrollo profesional en Australia, promoviendo un marco que permite a los profesionales adaptarse a las demandas cambiantes del mercado laboral y mejorar su eficacia en la gestión de proyectos.</p>	<p>los profesionales de la gestión de proyectos desarrollen no solo capacidades técnicas, sino también habilidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, esenciales para el éxito en cualquier proyecto. Además, el AIPM se orienta hacia el desarrollo profesional en Australia, promoviendo un marco que facilita la formación continua y el crecimiento de los gerentes de proyectos, asegurando que estén bien equipados para enfrentar los desafíos del entorno laboral actual.</p>	

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
<p>CPPM APMBok (2019)</p>	<p>Basada en conocimientos y mejores prácticas</p>	<p>El APMBok de CPPM (Cuerpo de Conocimientos de la Gestión de Proyectos) se organiza en cuatro secciones principales que abarcan un total de 69 temas. Estas secciones son: Preparación para el éxito Esta sección incluye tres componentes clave: Implementación de la estrategia Opciones y elecciones para el ciclo de vida Establecimiento de la gobernanza y supervisión Preparación para el cambio Se compone de tres partes: Configuración del ciclo vital de inicio Garantía de aprendizaje y madurez Transición al uso Personas y comportamientos Esta sección aborda tres áreas fundamentales: Participación de las partes interesadas Dirección de grupos Trabajo con profesionalismo</p>	<p>Aunque no existen conclusiones definitivas sobre la mejor manera de adoptar, estructurar e implementar metodologías de gestión de proyectos, muchas organizaciones optan por estandarizarlas y utilizar un lenguaje común, a menudo adaptado de estándares de procesos. El APMBok de CPPM resulta especialmente valioso para los profesionales que trabajan en proyectos relacionados con software, ciencia, tecnología e innovación. Estos proyectos suelen desarrollarse en entornos complejos, donde predominan la incertidumbre, el riesgo y cambios frecuentes en el alcance, cronograma y presupuesto. La aplicabilidad del APMBok se extiende a diversas industrias,</p>	<p>El APMBok de CPPM y el PMBOK del PMI comparten varias similitudes significativas en su enfoque hacia la gestión de proyectos. Ambos son marcos de referencia reconocidos a nivel mundial que proporcionan estándares y mejores prácticas para la administración de proyectos, abarcando áreas esenciales como la planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Ambos marcos enfatizan la mejora continua en la gestión de proyectos y fomentan la formación constante de los profesionales en este campo. Esto es crucial para mantener la relevancia y eficacia en un entorno de trabajo en constante cambio. Además, tanto el APMBok como el PMBOK son utilizados internacionalmente, lo que garantiza una coherencia</p>	<p>El APMBok de CPPM y el PMBOK del PMI presentan diferencias notables a pesar de sus similitudes en la gestión de proyectos. El PMBOK es un marco de referencia global desarrollado por el PMI, que proporciona una guía integral a través de estándares y mejores prácticas, abarcando áreas como la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos. Este enfoque se centra en la mejora continua y la capacitación constante de los profesionales, garantizando coherencia en la gestión de proyectos a nivel internacional. En contraste, el APMBok de CPPM está más orientado a las particularidades del contexto australiano y puede incluir enfoques y</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
		<p>Planificación y gestión de la implementación</p> <p>El último capítulo se divide en dos secciones:</p> <p>Definición de resultados</p> <p>Planificación integrada</p> <p>Esta estructura permite al APMBok proporcionar un marco integral que no solo se centra en los aspectos técnicos de la gestión de proyectos, sino que también enfatiza la importancia de las habilidades interpersonales y la preparación para el cambio. Al abordar tanto la planificación como la implementación, el APMBok facilita a los profesionales la adquisición de competencias necesarias para gestionar proyectos de manera efectiva en diversos contextos y sectores.</p>	<p>proporcionando un marco que ayuda a los gerentes de proyectos a navegar por la complejidad inherente a sus iniciativas. Al integrar tanto competencias técnicas como habilidades blandas, el APMBok permite a los profesionales adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno laboral, mejorando su capacidad para gestionar proyectos de manera efectiva.</p> <p>En resumen, el APMBok no solo ofrece directrices para la gestión de proyectos, sino que también fomenta un enfoque colaborativo y adaptativo, esencial para el éxito en contextos de alta complejidad y variabilidad.</p>	<p>en la gestión de proyectos a nivel global.</p> <p>La aplicabilidad de estos marcos es especialmente evidente en proyectos complejos, como los de software, tecnología e innovación, donde la incertidumbre y los cambios frecuentes son comunes. Al proporcionar una guía integral, ambos marcos permiten a los gerentes de proyectos enfrentar desafíos y adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno laboral.</p>	<p>prácticas que reflejan las necesidades específicas de las industrias locales. Aunque también promueve la mejora continua y la formación de los profesionales, su aplicación puede ser más flexible y adaptada a las dinámicas del mercado australiano. Además, el APMBok enfatiza la importancia de las habilidades blandas y el trabajo en equipo en la gestión de proyectos, lo que puede diferir del enfoque más técnico del PMBOK. Mientras que el PMBOK se centra en un marco estandarizado que puede ser aplicado de manera uniforme en diversas industrias, el APMBok puede ofrecer un enfoque más personalizado y contextualizado, adaptándose a las</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
IPMA ICB4 (2018)	Centrada en competencias individuales	<p>Esta área abarca las competencias necesarias para la gestión de proyectos desde un enfoque estratégico y contextual. Se enfoca en aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia Gobernanza Estructuras y procesos Cumplimiento normativo Poder e interés Cultura y valores Personas <p>En esta sección, el énfasis está en las competencias individuales que incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Autorreflexión y autogestión Integridad personal Comunicación Relaciones interpersonales y liderazgo Trabajo en equipo Ingenio y habilidades de negociación Orientación hacia resultados Práctica <p>La última área se centra en las competencias requeridas</p>	<p>El modelo IPMA ICB4 describe las competencias esenciales para llevar a cabo proyectos, programas o carteras de proyectos de manera exitosa. Aunque su aplicabilidad es amplia y se extiende a todos los sectores e industrias, la importancia de ciertas competencias puede variar según el tipo de proyecto y el área de mercado. Por ejemplo, en el ámbito de tecnologías de la información o en la industria manufacturera, algunas competencias pueden ser más relevantes que en otros sectores.</p> <p>Además, el público objetivo de este estándar no se limita a los gerentes de proyectos que buscan certificación</p>	<p>El estándar IPMA ICB4 y el PMBOK del PMI presentan varias similitudes en su enfoque hacia la gestión de proyectos. Ambos se centran en la dirección de proyectos y ofrecen marcos de referencia que establecen estándares y mejores prácticas para una administración efectiva. Estos marcos son aplicables a una amplia gama de proyectos y organizaciones, lo que les permite ser versátiles en diferentes contextos. Tanto el IPMA como el PMI proporcionan certificaciones en dirección y gestión de proyectos, reconociendo las competencias necesarias para los directores de proyectos.</p> <p>Además, el IPMA ICB4 y el PMBOK delinean las habilidades requeridas para llevar a cabo</p>	<p>especificidades de los proyectos en Australia.</p> <p>El IPMA y el AIPM presentan diferencias notables en su enfoque y alcance:</p> <p>Reconocimiento Internacional vs. Enfoque Regional: El IPMA es un estándar de gestión de proyectos reconocido a nivel internacional, mientras que el AIPM se centra específicamente en Australia y Nueva Zelanda. Esto implica que el IPMA tiene una mayor aplicabilidad global en comparación con el AIPM, que se adapta a las particularidades del mercado australiano.</p> <p>Evaluación y Desarrollo de Competencias: Mientras que el IPMA se enfoca en evaluar y certificar la competencia en gestión de proyectos, el AIPM se dedica más al desarrollo de</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
		<p>para la gestión operativa de proyectos, que abarcan:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseño de proyectos Definición de requisitos y objetivos Alcance, tiempo y calidad Finanzas y recursos Adquisiciones Planificación y control Gestión de riesgos y oportunidades Cambio y transformación <p>El IPMA ICB4 adopta un enfoque integral, reconociendo que el éxito en la gestión de proyectos no solo depende de los conocimientos técnicos, sino también de las habilidades interpersonales y una visión estratégica. Al organizarse en estas tres áreas interrelacionadas, el estándar permite a los profesionales desarrollar un conjunto completo de competencias que son adaptables a una variedad de contextos y desafíos.</p>	<p>a través de la IPMA. También incluye a entrenadores, corporaciones, entidades gubernamentales, empresas, organizaciones sin fines de lucro, educadores, formadores e investigadores. Esto resalta la versatilidad del IPMA ICB4, ya que puede ser utilizado por una variedad de profesionales interesados en mejorar sus competencias en gestión de proyectos.</p>	<p>proyectos exitosos, abarcando conocimientos técnicos, habilidades interpersonales y una perspectiva estratégica. Ambos estándares gozan de reconocimiento internacional y son utilizados por profesionales en la gestión de proyectos en todo el mundo.</p>	<p>competencias y habilidades en este ámbito. Esto significa que el IPMA tiene un enfoque más estructurado hacia la certificación, mientras que el AIPM prioriza la formación y el crecimiento profesional. Estructura de Niveles de Competencia: El IPMA utiliza un modelo de competencia que se organiza en cuatro niveles, mientras que el AIPM adopta una estructura más compleja con seis niveles. Esta diferencia en la estructura puede influir en cómo se perciben y se desarrollan las competencias en cada estándar. Enfoque en Liderazgo: El AIPM pone un énfasis particular en el liderazgo dentro de la gestión de proyectos, mientras que el IPMA aborda el</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
					liderazgo de una manera más general. Esto puede reflejar una diferencia en la importancia que cada organización otorga a las habilidades de liderazgo en el contexto de la gestión de proyectos.
ISO 21502 (2020)	Basada en conceptos y procesos	<p>La norma ISO 21500:2021 establece un marco de referencia para la gestión de proyectos, programas y portafolios, especificando el contexto organizacional y conceptos fundamentales en este ámbito. Además de los grupos de procesos tradicionales, destaca la importancia de elementos clave como el liderazgo, la gestión de interesados, los recursos, la calidad y los riesgos en la gestión de proyectos.</p> <p>La estructura de la ISO 21500:2021 permite su aplicación a organizaciones de cualquier tamaño o tipo, así como a proyectos de diversa complejidad, envergadura o duración. Esto</p>	<p>La norma ISO 21500:2021 establece un marco para la gestión de proyectos que es aplicable a cualquier tipo de proyecto, sin importar su tamaño, complejidad o sector. Es útil para organizaciones públicas y privadas en campos como la construcción, tecnología, salud y manufactura. Este estándar se centra en los principios y elementos fundamentales de la gestión de proyectos, ofreciendo un marco adaptable a diversas iniciativas.</p> <p>Desde proyectos pequeños hasta grandes</p>	<p>a norma ISO 21500:2021 comparte similitudes con otros estándares de gestión de proyectos, como PRINCE2 y P2M, al proporcionar un marco común para la gestión de proyectos, programas y portafolios.</p> <p>Al igual que PRINCE2, que se centra en la organización y el control de proyectos, e P2M, que se utiliza principalmente en Japón, la ISO 21500:2021 establece principios y directrices que pueden ser aplicados a proyectos de cualquier tamaño y complejidad. Estos estándares tienen en común su enfoque en la mejora de la gestión de</p>	<p>La norma ISO 21500:2021 presenta diferencias significativas en los roles clave en comparación con otros estándares como ISO 21502, PRINCE2 y P2M. En ISO 21502, el rol principal es el líder de paquetes de trabajo, quien se encarga de gestionar y coordinar tareas específicas dentro del proyecto. Por otro lado, en PRINCE2, el rol central es el Team Manager, responsable de la entrega de productos y la gestión del equipo de trabajo. En contraste, en P2M, el enfoque se centra en el profesional de gestión de proyectos</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
		<p>la convierte en un estándar flexible y adaptable a las necesidades específicas de cada contexto organizacional y proyecto.</p> <p>Además, la norma promueve la alineación de las prácticas de gestión de proyectos con los objetivos estratégicos de la organización, fomentando la creación de valor a través de la ejecución exitosa de proyectos. Esto posiciona a la ISO 21500:2021 como una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones en el manejo de sus iniciativas.</p>	<p>iniciativas con múltiples partes interesadas, la ISO 21500:2021 es versátil y se puede implementar en organizaciones de cualquier tamaño. Su flexibilidad permite que se ajuste a las necesidades específicas de cada contexto, convirtiéndola en una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos en diferentes sectores.</p>	<p>proyectos a través de la estandarización de procesos y prácticas. Además, todos estos marcos promueven la alineación entre la gestión de proyectos y los objetivos estratégicos de las organizaciones, lo que permite una mejor integración de las iniciativas dentro de la estructura organizacional. Esto es crucial para asegurar que los proyectos no solo se completen de manera efectiva, sino que también contribuyan al valor general de la organización</p>	<p>o gerente de proyecto, quien tiene una visión más amplia y estratégica del proyecto.</p> <p>Estas diferencias reflejan cómo cada estándar aborda la gestión de proyectos y los roles necesarios para su éxito. Mientras que ISO 21502 enfatiza la gestión de tareas específicas, PRINCE2 y P2M se centran más en la gestión del equipo y la dirección estratégica del proyecto, respectivamente. Esto implica que la elección del estándar puede influir en la estructura organizativa y en la forma en que se llevan a cabo los proyectos, dependiendo de las necesidades y contextos específicos de cada organización.</p>
P2M PMAJ (2017)	Gestión de programas y proyectos	El estándar P2M, desarrollado por la Asociación de Gestión de Proyectos de Japón, se	los niveles de certificación otorgados por el Centro de	Se puede implementar a cualquier tipo de	El sistema de certificación P2M es el único que no posee una

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
		<p>presenta como una guía integral para la gestión de programas y proyectos. Imagina una torre: en la punta, encontramos el punto de partida de la gestión de proyectos. El cuerpo de la torre contiene definiciones y un marco de referencia para la gestión de proyectos (Parte II) y programas (Parte III)</p>	<p>Certificación Japonés para Profesionales en Gestión de Proyectos (PMCC), se puede inferir que este estándar está dirigido principalmente a profesionales nuevos. Aunque es un estándar introductorio y holístico, distingue entre dos tipos de profesionales: los ‘mission-achievers’ (quienes se centran en lograr la misión) y los ‘profesionales integradores’ (que adoptan una perspectiva elevada y comprenden a fondo los desafíos y las soluciones óptimas en un proyecto).</p>	<p>proyectos, semejante con el PRINCE2</p>	<p>acreditación, la cual garantice la calidad de sus procesos.</p>
<p>PM² EC (2023)</p>	<p>Marco de gestión de proyectos</p>	<p>El estándar PM² es un marco de trabajo ágil y adaptable para la gestión de proyectos que se compone de 11 segmentos de conocimiento. Está diseñado para mejorar las prácticas de gestión y puede ajustarse fácilmente a diferentes tipos y tamaños de proyectos.</p>	<p>La metodología PM² es aplicable a proyectos que cumplen con ciertas características específicas: Naturaleza del Proyecto: Debe ser un proyecto en sí mismo, no una actividad aislada.</p>	<p>Primero, al igual que estos estándares, PM² se enfoca en la gestión tanto de proyectos como de programas, proporcionando un marco estructurado que ayuda a las organizaciones a planificar, ejecutar y controlar sus iniciativas.</p>	<p>El PMBOK es un marco global creado por el PMI que establece normas, directrices y estándares para la gestión eficaz de proyectos. Su uso es común en sectores como la construcción, la agroindustria y los servicios.</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
		<p>La estructura del PM² incluye un marco de gestión de proyectos que abarca tanto la metodología como los principios fundamentales necesarios para la planificación y ejecución efectiva de proyectos. Este enfoque permite que el PM² sea versátil y aplicable a una amplia gama de contextos, desde proyectos pequeños hasta iniciativas más complejas.</p> <p>Además, el PM² enfatiza la importancia de la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo, lo que contribuye a una gestión más eficiente. Su flexibilidad permite a las organizaciones adaptar el marco a sus necesidades específicas, lo que lo convierte en una herramienta valiosa para mejorar la efectividad y el éxito en la gestión de proyectos.</p>	<p>Duración: El proyecto debe tener una duración mínima de más de un mes.</p> <p>Estructura de Gobernanza: Es necesario contar con una estructura de gobernanza que defina cómo se tomarán las decisiones.</p> <p>Roles Asignados: Los roles dentro del equipo deben estar claramente definidos y asignados.</p> <p>Tamaño del Equipo: Implica la participación de un equipo de más de tres personas.</p> <p>Aprobación de Presupuesto y Alcance: Debe existir un proceso para aprobar tanto el presupuesto como el alcance del proyecto.</p> <p>Documentación: Se requiere seguir un estándar y procedimiento de documentación para</p>	<p>Además, todos estos marcos tienen como objetivo mejorar las prácticas de gestión de proyectos a través de la estandarización de procesos y la definición de roles y responsabilidades. Esto permite una mayor claridad y eficiencia en la ejecución de proyectos, independientemente de su tamaño o complejidad.</p> <p>Por otro lado, tanto PM² como PRINCE2, PMI e IPMA son reconocidos internacionalmente y se aplican en diversas industrias, lo que facilita su adopción por organizaciones de diferentes sectores. Cada uno de estos estándares también promueve la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de las organizaciones, asegurando que los resultados contribuyan al</p>	<p>Este estándar se centra en áreas de conocimiento y procesos fundamentales para la gestión de proyectos, abarcando elementos como el alcance, el tiempo, los costos, la calidad, los recursos humanos, la comunicación, los riesgos y las adquisiciones. La implementación de la metodología PMBOK ha mostrado mejoras en el rendimiento empresarial, especialmente en términos de eficiencia y productividad, y es útil para alinear procesos, como en la obtención de registros sanitarios para productos agroindustriales.</p> <p>Por otro lado, el IPMA ICB4 se organiza en 29 elementos de competencia distribuidos en tres áreas: Perspectiva,</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
			<p>asegurar la claridad y trazabilidad.</p> <p>Control y Trazabilidad: La metodología permite verificar la trazabilidad y controlar el avance del proyecto.</p> <p>Orientación a Proyectos Complejos: Está diseñada para abordar proyectos complejos y programas, lo que la hace adecuada para iniciativas que requieren una gestión más detallada y estructurada.</p>	<p>valor general de la empresa.</p>	<p>Personas y Práctica. Este estándar adopta un enfoque integral que subraya la importancia de las habilidades técnicas, interpersonales y estratégicas para el éxito en la gestión de proyectos.</p> <p>Tanto el PMBOK como el IPMA fomentan la mejora continua en la gestión de proyectos y la capacitación constante de los profesionales en este ámbito. Ambos son reconocidos a nivel internacional, lo que asegura una coherencia en la gestión de proyectos en todo el mundo.</p>
<p>PRINCE2 AXELOS (2017)</p>	<p>Método basado en principios</p>	<p>El estándar PRINCE2 se organiza en cuatro componentes fundamentales: principios, temas, procesos y entorno. Los principios son directrices y buenas prácticas que orientan el uso correcto del método PRINCE2. Estos</p>	<p>PRINCE2 es una metodología altamente versátil que se aplica a una amplia variedad de proyectos en el sector público y privado, sin importar la industria. Su estructura estandarizada</p>	<p>El estándar PRINCE2 presenta similitudes con los estándares ISO 21500 e ISO 21502 en su enfoque hacia la implementación de lecciones aprendidas, lo que permite considerar experiencias previas</p>	<p>PRINCE2 se enfoca en el control y la estructura del proyecto, mientras que IPMA prioriza el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión. PRINCE2 cuenta con procesos y actividades</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
		<p>principios son autovalidantes, han sido comprobados en numerosos proyectos y son aplicables de manera universal. Los siete principios de PRINCE2 incluyen la justificación empresarial, el aprendizaje a partir de la experiencia, la definición de funciones y responsabilidades, la gestión por excepción, el enfoque en productos, la adaptación al proyecto y la gestión por etapas.</p> <p>En cuanto a los temas, PRINCE2 trata aspectos como el caso de negocio, la organización, la calidad, los planes, los riesgos y el progreso del proyecto.</p> <p>Además, PRINCE2 establece siete procesos clave para la gestión de proyectos, que abarcan desde la puesta en marcha hasta la dirección del proyecto, el inicio, el control de escenarios y la gestión de la entrega del producto.</p> <p>PRINCE2 es una metodología de gestión de proyectos que</p>	<p>permite gestionar eficientemente los proyectos, asegurando que se entreguen a tiempo, dentro del presupuesto y con los resultados esperados. Aunque el enfoque es genérico, se adapta bien a proyectos de cualquier tamaño y complejidad. PRINCE2 es especialmente valioso en proyectos que requieren altos estándares de calidad en los entregables y que involucran a múltiples partes interesadas, facilitando la colaboración y la comunicación entre todos los involucrados. Su flexibilidad y enfoque estructurado lo convierten en una herramienta eficaz para lograr el éxito en diversas iniciativas.</p>	<p>durante la ejecución o cierre de proyectos. Todos estos marcos enfatizan la importancia de documentar lecciones de proyectos anteriores para mejorar el desarrollo de nuevas iniciativas. Además, PRINCE2 comparte características con el PMBOK, ya que ambos estándares incluyen fases de seguimiento y control, así como procesos de cierre que son comparables.</p> <p>Por otro lado, tanto PRINCE2 como P2M se centran en el contexto organizacional, reconociendo la necesidad de adaptar sus metodologías a las particularidades de cada entidad. Esta orientación hacia la organización permite a PRINCE2 y P2M ser herramientas efectivas en la gestión de proyectos en diversos entornos</p>	<p>claramente definidos, mientras que IPMA ofrece un enfoque más flexible y adaptable a diferentes contextos. Además, PRINCE2 establece roles y responsabilidades específicos para los miembros del equipo, mientras que IPMA busca fomentar habilidades de liderazgo en todos los integrantes del equipo. En términos de certificación, PRINCE2 proporciona credenciales reconocidas a nivel internacional, mientras que IPMA tiene un enfoque más amplio, ofreciendo certificaciones en varios niveles de competencia. Finalmente, PRINCE2 es más adecuado para proyectos grandes y complejos, mientras que IPMA se adapta mejor a proyectos más pequeños</p>

Estándar	Metodología	Estructura	Aplicabilidad	Similitudes	Diferencias
		<p>ofrece flexibilidad y puede adaptarse a diversos tipos y tamaños de proyectos, sin importar la industria. Su estructura basada en principios, temas y procesos proporciona un marco organizado que asegura el éxito de los proyectos y permite la personalización según el contexto específico de cada organización.</p>			<p>y menos complejos, lo que refleja su flexibilidad y enfoque en el desarrollo de competencias individuales.</p>

Nota. Elaboración propia.

5.3 Evaluación de la madurez en gestión de proyectos.

El análisis de los Modelos de Madurez en la Gestión de Proyectos (PMMM) revela su relevancia para evaluar y mejorar las capacidades de gestión dentro de las organizaciones (Ver Tabla 2). Estos modelos se estructuran generalmente en cinco niveles, que van desde procesos iniciales hasta procesos optimizados, permitiendo a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos (Fabbro & Tonchia, 2021). La implementación efectiva de estos modelos es crucial, ya que, según el Project Management Institute (2019), un 12% de las inversiones en proyectos se pierden debido a la falta de profesionalismo en la gestión (Fabbro & Tonchia, 2021)

La madurez organizacional no es solo el resultado de la experiencia, sino que está intrínsecamente ligada a la adopción de prácticas de gestión adecuadas. Los PMMM ofrecen un marco para que las organizaciones evalúen sus prácticas actuales en comparación con las mejores del sector, facilitando la identificación de áreas críticas que requieren atención. Modelos como el OPM del Project Management Institute y el P3M3 son ejemplos que ayudan a estructurar los procesos de gestión de proyectos.

El OPM se compone de tres módulos: evaluación de competencias individuales, evaluación de proyectos seleccionados y evaluación de la competencia organizacional. Cada uno de estos módulos permite a las organizaciones obtener una visión integral de su capacidad de gestión. Por otro lado, el modelo IPMA Delta, creado por la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos, ofrece una metodología para certificar la capacidad de una organización para utilizar técnicas de gestión de proyectos (Fabbro & Tonchia, 2021)

Otros modelos históricos destacados incluyen el Capability Maturity Model Integration (CMMI), el Berkeley Project Management Process Maturity (PM)² Model y el Kerzner Project Management Maturity Model (KPM³MM). Estos modelos han sido ampliamente citados y validados en la literatura. (Fabbro & Tonchia, 2021)

Más recientemente, se han desarrollado modelos como el New Project Management Maturity Model (NPM³), el Management Maturity Model (MMM) y el Systemic Project Management Maturity Model (SPM³). Estos modelos buscan mejorar la evaluación de la madurez y ofrecer enfoques más estratégicos y prácticos (Fabbro & Tonchia, 2021)

A pesar de los beneficios que ofrecen, los PM³MM han sido objeto de críticas por su enfoque a menudo rígido y mecanicista, lo que puede no considerar adecuadamente el contexto específico de cada organización. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones no solo adopten estos modelos, sino que también los adapten a sus características particulares para maximizar su efectividad (Fabbro & Tonchia, 2021)

5.3.1 Modelo de madurez OPM

La Gestión de Proyectos Organizacional (OPM) ha evolucionado significativamente en los últimos años, reemplazando al anterior modelo OPM³ (Organizational Project Management Maturity Model) como el enfoque predominante para integrar la gestión de proyectos a nivel organizacional. Este cambio refleja una comprensión más holística y estratégica del papel que juegan los proyectos en el logro de los objetivos empresariales (Alnasri & Busch, 2018)

OPM se define como la responsabilidad de una organización para mejorar y optimizar sus prácticas con el fin de asegurar el logro de sus objetivos estratégicos a través de la entrega exitosa de proyectos (Project Management Institute (PMI), 2022). A diferencia del OPM3, que se centraba principalmente en evaluar y mejorar la madurez de los procesos de gestión de proyectos, OPM adopta una perspectiva más amplia que abarca la alineación estratégica, la gobernanza y la cultura organizacional (Xie, Liu, & Zhang, 2021)

Los componentes clave de OPM incluyen la gobernanza de OPM, la metodología de OPM, la gestión del conocimiento y la gestión del talento (Xie, Liu, & Zhang, 2021). La gobernanza de OPM establece las estructuras de toma de decisiones y la división de responsabilidades para la gestión de proyectos a nivel organizacional. La metodología de OPM proporciona un enfoque estandarizado pero adaptable para la gestión de proyectos que se alinea con las necesidades específicas de la organización. La gestión del conocimiento facilita la captura, el intercambio y la aplicación de lecciones aprendidas y mejores prácticas en toda la organización. La gestión del talento se enfoca en desarrollar las competencias necesarias para una gestión de proyectos efectiva en todos los niveles de la organización (Alnasri & Busch, 2018)

La implementación de OPM ofrece numerosos beneficios para las organizaciones. En primer lugar, facilita una mejor alineación entre la estrategia de negocio y los proyectos, asegurando que los recursos se inviertan en iniciativas que contribuyan directamente a los objetivos estratégicos (Project Management Institute (PMI), 2022). También promueve la estandarización de las prácticas de gestión de proyectos, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y consistencia en la entrega de proyectos. Además, OPM mejora la gestión de riesgos al proporcionar un enfoque más sistemático para identificar, evaluar y mitigar los riesgos a nivel de proyecto y de portafolio (Alnasri & Busch, 2018)

Existen varios enfoques para establecer OPM en una organización. La gestión de portafolio es un componente crucial, ya que permite a las organizaciones seleccionar, priorizar y gestionar un conjunto de proyectos que maximicen el valor para el negocio (Too & Weaver, 2014). El patrocinio de proyectos efectivo es otro elemento importante, asegurando que los proyectos tengan el apoyo y los recursos necesarios de la alta dirección. La gestión efectiva de programas y proyectos es fundamental para la ejecución exitosa de las iniciativas estratégicas. Finalmente, el establecimiento de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) estratégica puede proporcionar la estructura y el soporte necesarios para implementar y mantener las prácticas de OPM en toda la organización (Alnasri & Busch, 2018)

La construcción de un sistema OPM efectivo requiere atención a varios elementos clave. Esto incluye el desarrollo de una cultura organizacional que valore y apoye la gestión de proyectos, el establecimiento de estructuras organizativas y reglas que faciliten la gestión de proyectos efectiva, la estandarización de procesos de gestión de proyectos, y la implementación de herramientas y plataformas que apoyen estos procesos (Xie, Liu, & Zhang, 2021)

Para implementar OPM con éxito, las organizaciones deben seguir ciertos principios clave. Estos incluyen un enfoque en la implementación de la estrategia, asegurando que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos; el desarrollo de procesos de principio a fin de que abarquen todo el ciclo de vida del proyecto; y una orientación a resultados que se centre en el valor entregado por los proyectos más que en el mero cumplimiento de plazos y presupuestos (Xie, Liu, & Zhang, 2021)

Un aspecto importante de OPM es la diferenciación de tipos de proyectos. Las organizaciones deben clasificar y categorizar sus proyectos según su naturaleza,

complejidad y relevancia estratégica, y adaptar sus enfoques de gestión en consecuencia. Esto permite una asignación más eficiente de recursos y un enfoque de gestión más adecuado para cada tipo de proyecto (Alnasri & Busch, 2018)

La gestión efectiva de la información es crucial para el éxito de OPM. Esto implica el desarrollo de un panorama de proyectos a nivel empresarial que proporcione visibilidad sobre todos los proyectos en curso, así como la implementación de tableros de control que permitan a la alta dirección monitorear el desempeño del portafolio de proyectos y tomar decisiones informadas (Xie, Liu, & Zhang, 2021)

Finalmente, es importante destacar que la implementación de OPM es un proceso continuo que requiere una evaluación y mejora constantes. Las organizaciones deben evaluar regularmente su madurez en OPM, identificar áreas de mejora y planificar e implementar mejoras sistemáticas. Esto puede implicar la medición de capacidades organizacionales en áreas clave de OPM y el desarrollo de planes de acción para cerrar las brechas identificadas (Alnasri & Busch, 2018)

5.3.2 Modelo de madurez P3M3

El Modelo de Madurez de Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos (P3M3), desarrollado por AXELOS, es un marco de referencia que permite a las organizaciones evaluar su capacidad para gestionar de manera efectiva proyectos, programas y portafolios. El modelo se basa en la idea de que las organizaciones atraviesan por diferentes etapas de madurez en su gestión de P3, desde un enfoque ad hoc e informal hasta uno altamente estructurado y optimizado.

Según (Crawford, 2021), el modelo P3M3 se compone de cinco niveles de madurez:

1. Incipiente: En este nivel, la organización no tiene procesos definidos para la gestión de P3. Las decisiones se toman de manera informal y no hay una visión general coherente de los proyectos, programas y portafolios.
2. Repetible: La organización comienza a definir e implementar procesos estandarizados para la gestión de P3. Existe una mejor comunicación y coordinación entre las diferentes partes interesadas.
3. Definido: La organización ha establecido procesos maduros para la gestión de P3. Estos procesos se documentan, monitorean y controlan de manera efectiva.
4. Gestionado: La organización optimiza continuamente sus procesos de gestión de P3. Se utilizan métricas para medir el desempeño y se implementan mejoras de manera proactiva.
5. Optimizado: La organización ha alcanzado un alto nivel de madurez en su gestión de P3. Los procesos son altamente eficientes y efectivos, y la organización está constantemente innovando para mejorar aún más su capacidad de entrega.

El modelo P3M3 ofrece múltiples beneficios, entre los que se incluyen la optimización de la entrega de proyectos, programas y portafolios mediante la identificación y mejora de las áreas débiles en la gestión de P3, lo que incrementa las posibilidades de éxito. Además, este modelo promueve una mayor eficiencia y eficacia al permitir a las organizaciones utilizar sus recursos de manera más efectiva y minimizar el desperdicio. También mejora la toma de decisiones al proporcionar un marco de referencia para decisiones informadas en la gestión de P3. Finalmente, al optimizar la entrega de proyectos, programas y portafolios, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción del cliente (Crawford, 2021).

5.3.3 Modelo de madurez P2MM

El P2MM se enfoca en siete perspectivas de procesos que pueden evaluarse en cinco niveles de madurez: Control de la Gestión, Gestión de Beneficios, Gestión Financiera, Participación de las Partes Interesadas, Gestión de Riesgos, Gobierno Organizacional y Gestión de Recursos. Cada nivel de madurez tiene atributos específicos y genéricos que describen las características de la organización en cada área. (AXELOS, 2013)

El Nivel 1 se caracteriza por un gobierno informal de proyectos con vínculos indefinidos a los controles organizacionales más amplios (AXELOS, 2013). En el Nivel 2, la gestión de proyectos desde una perspectiva organizacional comienza a tomar forma mediante el uso de PRINCE2, pero con controles ad hoc y sin un control estratégico claro (AXELOS, 2013). En el Nivel 3, existe un marco de gestión de beneficios centralizado y consistente para definir y rastrear la realización de beneficios derivados de los proyectos (AXELOS, 2013).

En el Nivel 4, la organización puede priorizar efectivamente las oportunidades de inversión en relación con la disponibilidad de fondos y otros recursos (AXELOS, 2013). En el Nivel 5, los arreglos de gobierno para los proyectos son un aspecto central del control organizacional, con líneas de reporte demostrables a nivel de la Junta Ejecutiva y con responsabilidades claras de propiedad y control integradas en la organización (AXELOS, 2013).

5.3.4 Modelo de madurez Kerzner

(Kerzner H. , 2022) enfatiza que el nivel de madurez en gestión de proyectos de una organización es un factor clave a considerar antes de implementar una nueva

metodología. La madurez se refiere al grado en que la organización ha desarrollado sistemas y procesos efectivos para gestionar proyectos de manera consistente.

Según Kerzner, los niveles de madurez van desde la "lenguaje común" (reconocimiento básico de la gestión de proyectos), pasando por la "procesos comunes" (procesos estandarizados), "metodología singular" (enfoque único y optimizado), hasta llegar a la "benchmarking" (mejora continua y comparación con pares).

Kerzner sostiene que las organizaciones con mayor madurez en gestión de proyectos tendrán una mayor preparación y receptividad para adoptar una metodología formal, mientras que las organizaciones menos maduras requerirán un enfoque más gradual y de construcción de capacidades.

Por su parte, (Ika, 2009) señala que el éxito en la implementación de una metodología de gestión de proyectos depende en gran medida del nivel de madurez existente.

Organizaciones con mayor experiencia y sistemas de gestión de proyectos consolidados serán más propensas a beneficiarse de una metodología estructurada.

Evaluar exhaustivamente el nivel de madurez en gestión de proyectos permitirá determinar el grado de preparación de la organización y diseñar un plan de implementación de la metodología que considere las brechas y necesidades específicas.

Tabla 2

Modelos de Madurez de la gestión de proyectos.

Modelo de Madurez	Año	Nombre	Autor	País	Categoría	Base Conceptual
OPM3	2013	Organizational Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)	Estados Unidos	General	Procesos de gestión de proyectos, programas y portafolios
OPM	2018	Organizational Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)	Estados Unidos	Gestión de proyectos en general	Enfoque en alineación de proyectos, programas y portafolios con la estrategia

Modelo de Madurez	Año	Nombre	Autor	País	Categoría	Base Conceptual
						organizacional, en busca de mejora de éxito en la ejecución de proyectos.
P3M3	2016	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model	AXELOS Ltd.	Reino Unido	General	Procesos de gestión de proyectos y programas
P2M	2005	Engineering Advancement Association of Japan(ENAA)	Project Management Association of Japan (PMAJ)	Japón	General	Procesos de gestión de proyectos enfocados a la industria Japonesa
P2MM	2010	PRINCE2 Maturity Model	GSW Consultancy Limited	Reino Unido	General	Niveles de madurez, perspectivas de proceso y atributos.
KPMM	2022	Kerzner Project Management Maturity Model	Harold Kerzner	Estados Unidos	Capacidad de la organización	Capacidad de la organización para gestionar proyectos de manera efectiva
PMMM	2014	Project Management Maturity Model (PMMM)	PM Solutions	Australia	Procesos	Procesos, roles y responsabilidades de la gestión de proyectos
PPMMM	2012	Project Portfolio Management Maturity Model (PMMM)	PM Solutions	Australia	Portafolios	Procesos, roles y responsabilidades de la gestión de portafolios de proyectos
PMMM	2007	Project Management Maturity Model (PMMM)	Programme Management Group	Reino Unido	Programas	Procesos de gestión de programas
PMMM	2010	Project Management Maturity Model (PMMM)	KLR Consulting	Australia	Procesos	Procesos, roles y responsabilidades de la gestión de proyectos
(PM) ²	2002	Berkeley Project Management Process Maturity Model	University of California, Berkeley	Estados Unidos	Teoría de Juegos	Procesos de gestión de proyectos basados en la teoría de juegos
ProMMM	2010	Project Management Maturity Model	Project Management Professional Solutions Limited	Reino Unido	General	Procesos, roles y responsabilidades de la gestión de proyectos, programas y portafolios
MINCE2	2008	The MINCE2 Foundation's Maturity Increments IN Controlled Enviroments	MINCE2 Foundation Remco Meisner	Países Bajos	PRINCE2	Procesos de gestión de proyectos basados en el modelo PRINCE2
T3M	2005	Tax Management Maturity Model	PricewaterhouseCoopers (PwC)	Países Bajos	Portafolios	Procesos, roles y responsabilidades de la gestión de portafolios de proyectos
CMMI	2010	Capability Maturity Model Integration	Software Engineering Institute (SEI)	Estados Unidos	Desarrollo de Software	Procesos de desarrollo de software
SPICE	2015	ISO/IEC 15504: Software Process	ISO/IEC	Suiza	Calidad de Software	Procesos de evaluación de la calidad del software

Modelo de Madurez	Año	Nombre	Autor	País	Categoría	Base Conceptual
		Improvement and Capability Determination				
FAA-iCCM	2001	The Federal Aviation Administration Integrated Capability Maturity Model	US Federal Aviation Administration (FAA)	Estados Unidos	Industria	Procesos de gestión de proyectos para la industria de la aviación
Trillium	2006	Trillium Model	BELL Canada	Canadá	Industria	Procesos de gestión de proyectos para la industria de las telecomunicaciones
EFQM	2013	Excellence Model for Quality Management	European Foundation for Quality Management (EFQM)	Europa	Excelencia Empresarial	Modelo de excelencia empresarial que incluye la gestión de proyectos

Nota: Elaboración propia

5.4 Artículos científicos

Tabla 3

Listado artículos científicos

Cita	Título del artículo científico	Elementos para el modelo / metodología (listado)	Resumen de la contribución a la propuesta
(Datti, Zawawi, Umar, Sutanto, & Danyaro, 2022)	Challenges of Maturity Models in Public-Private Partnerships (PPPs) in the Post-COVID-19 Era	Necesidad de uniformidad y estandarización en términos y dimensiones Desarrollo de nuevos trabajos basados en lentes teóricos Enfoque en modelos prescriptivos con énfasis en aplicación y validación Utilización de métodos de investigación mixtos	El artículo destaca la falta de uniformidad en la investigación de la madurez de las PPP y sugiere un enfoque sistemático para desarrollar y validar modelos de madurez. También enfatiza la importancia de utilizar métodos de investigación mixtos para mejorar la fiabilidad y utilidad de los modelos en la práctica.
(Jayanetti, Perera, Waidyasekara, & Siriwardena, 2023)	Critical Analysis of Lean Construction Maturity Models: A Systematic Literature Review	Evaluación de modelos de madurez de construcción lean (LCMM) Identificación de atributos comunes en LCMMs Análisis de fortalezas y áreas de mejora en LCMMs Propuesta de mejoras para futuros modelos.	El artículo presenta un análisis crítico de los modelos de madurez de construcción lean (LCMM), identificando atributos comunes y áreas que requieren mejoras. Se destacan las fortalezas de los modelos actuales y se proponen mejoras para futuros desarrollos. Además, se invita a la investigación futura para expandir los modelos desde atributos hasta resultados medibles, mejorando así la efectividad y robustez de los modelos de madurez.
(Sajedeh, Ahmed Adel, Anushka, Andrew, & Jason, 2015)	Development of an Integrated BIM and Lean Maturity Model	Compatibilidad de BIM con Lean Construction (LC) y Integrated Project Delivery (IPD) Análisis comparativo de modelos de madurez BIM Identificación de sinergias entre BIM, LC e IPD Uso de modelos de madurez accesibles y basados en investigación	El artículo presenta un análisis de modelos de madurez BIM como punto de partida para el desarrollo de un modelo de madurez integrado. Los resultados muestran que el VDC Scorecard y el BIM2FR son los modelos BIM más compatibles con LC, y que tanto la BIM Maturity Matrix como el VDC Scorecard se correlacionan estrechamente con las características de IPD. Estos hallazgos pueden ser utilizados como base para desarrollar un modelo de madurez integrado para la gestión de proyectos en ISA Intercolombia.
(Hobbs & Aubry, 2010)	The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding	Gestión de portafolios Gobernanza de proyectos Gestión de programas Evaluación de la capacidad del proceso	El artículo propone un marco para mejorar el rendimiento de los proyectos mediante la gestión de portafolios, la gobernanza de proyectos y la gestión de programas. Estos elementos son clave para crear valor en las organizaciones y pueden ser adaptados para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia.
(Fabbro & Tonchia, 2021)	Project Management Maturity Models: Literature Review and New Developments	Niveles de madurez Consideración de la gestión de programas Consideración de la gestión de portafolios Complejidad del modelo	El artículo analiza diferentes Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) y sugiere cómo seleccionar o desarrollar un modelo para evaluar la madurez en la gestión de proyectos de una organización. Propone evaluar la madurez en tres niveles: individuos, proyectos y la organización en su conjunto.

Cita	Título del artículo científico	Elementos para el modelo / metodología (listado)	Resumen de la contribución a la propuesta
(Anschütz, Ebner, & Smolnik, 2024)	Size does matter: A maturity model for the special needs of small and medium-sized cities	Modelo de madurez Enfoque de ciencia del diseño Revisión de literatura Entrevistas con expertos Evaluación en una ciudad mediana Principios de diseño Requisitos de diseño	El artículo presenta un modelo de madurez desarrollado específicamente para las necesidades de ciudades pequeñas y medianas, utilizando un enfoque de ciencia del diseño basado en teoría y práctica. Se derivaron requisitos de la literatura y entrevistas con expertos, y se evaluó el modelo en la ciudad mediana de Bad Hersfeld. Este modelo puede ser fácilmente aplicado por los responsables de proyectos en ISA Intercolombia para apoyar su desarrollo de proyectos
(Ouazzani-Chahidi, Abdellatif, Jimenez, & Berrah, 2023)	Maturity levels of management process for improving industrial performance	Evaluación de modelos de madurez. Adaptación del modelo CMMI para necesidades industriales. Creación de un cuestionario con sistema de puntuación específico. Selección de entrevistados de diferentes niveles jerárquicos Análisis del impacto de la posición del entrevistado en el rendimiento industrial y la toma de decisiones.	El artículo proporciona un modelo de evaluación de madurez adaptado del CMMI, diseñado para mejorar el rendimiento industrial. Este modelo incluye características de gestión del rendimiento y niveles de madurez específicos, lo que permite a las empresas identificar áreas de mejora y adoptar tecnologías avanzadas. La metodología propuesta, basada en entrevistas y cuestionarios, ofrece una perspectiva integral del proceso, facilitando la toma de decisiones informadas y la implementación de acciones correctivas para mejorar la eficiencia y la calidad de la producción.
(Myronenko, 2024)	Estimating the Influence of Research and Development Expenditures on the Income of Companies Revenue in the Field of Engineering of Innovative Developments under the Conditions of Changing Project Management Methodology	Metodologías de Gestión de proyectos (Waterfall y Agile) Análisis de regresión Evaluación de la eficiencia de costos y recursos Impacto en la calidad de la Gestión de proyectos y resultados financieros	El artículo analiza cómo las metodologías de gestión de proyectos, como Waterfall y Agile, afectan la eficiencia de costos y recursos, así como la calidad de la gestión de proyectos. Los resultados sugieren que la elección de la metodología puede influir significativamente en el rendimiento de los proyectos y en los ingresos de las empresas, lo cual es relevante para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia.
(Wells, 2012)	How effective are project management methodologies? An explorative evaluation of their benefits in practice. Project Management	Evaluación de la efectividad de metodologías de gestión de proyectos Análisis de beneficios en la práctica Comparación de metodologías ágiles y estructuradas Impacto en el éxito del proyecto	El artículo evalúa la efectividad de diferentes metodologías de gestión de proyectos, comparando metodologías ágiles y estructuradas. Los resultados sugieren que las metodologías ágiles tienen una ligera ventaja en la satisfacción del proveedor, pero no hay diferencias significativas en otras medidas de éxito. Estos hallazgos pueden ayudar a ISA Intercolombia a seleccionar la metodología más adecuada para sus proyectos.
(Naeem & Aljamee, 2020)	The benefits of applying project management methodology on project delay: A study in construction projects in Iraq	Identificación de causas realistas de problemas en proyectos Evaluación de problemas y mitigación Uso del método de la ruta crítica para planificación y control Cooperación entre el equipo del proyecto Comunicación y documentación estandarizadas	El artículo analiza los problemas en proyectos de construcción en Irak y propone soluciones para mitigarlos. Utiliza un proyecto en la industria petrolera como estudio de caso para identificar causas realistas de problemas. La metodología incluye la evaluación de problemas y la aplicación del método de la ruta crítica para mejorar la planificación y el control del proyecto. Estos elementos pueden ser adaptados para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia.

Cita	Título del artículo científico	Elementos para el modelo / metodología (listado)	Resumen de la contribución a la propuesta
(Mirzaeia, Mabin, & Zwikael, 2024)	Customising Hybrid Project Management Methodologies	Personalización de metodologías híbridas Combinación de metodologías Agile y Plan Teoría de la contingencia Estrategia modular para la personalización en masa	El artículo presenta un modelo que muestra cómo los gestores de proyectos personalizan sus metodologías híbridas combinando aspectos de Agile y Plan-driven, adaptándolos a contextos específicos. Utilizando la teoría de la contingencia, se sugiere alejarse de soluciones estándar y optar por una estrategia modular que permita la personalización en masa de las metodologías híbridas.
(Sepasgozar, y otros, 2019)	Delay Causes and Emerging Digital Tools: A Novel Model of Delay Analysis, Including Integrated Project Delivery and PMBOK	Análisis de causas de retrasos Herramientas digitales emergentes Modelo de análisis de retrasos Integración de Project Delivery y PMBOK	El artículo presenta un modelo novedoso para el análisis de retrasos en proyectos de construcción, utilizando herramientas digitales emergentes y la integración de metodologías como Integrated Project Delivery y PMBOK. Este modelo puede ser adaptado para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia, proporcionando una evaluación estructurada y estandarizada de las causas de retrasos y su mitigación.
(Ribeiro-Lopes, Tereso, Ferreira, Sousa, & Engracia, 2022)	Application of the PM2 Methodology in the Project Management of the Portuguese Project Management Observatory Creation - Initiating Phase	Metodología PM2 Fase de iniciación Participación del cliente Adaptación de artefactos Análisis de necesidades Justificación del negocio Definición del alcance	El artículo presenta la aplicación de la metodología PM2 en la fase de iniciación del proyecto de creación del Observatorio Portugués de Gestión de Proyectos. Destaca la importancia de la participación del cliente desde una etapa temprana y la necesidad de adaptar los artefactos de la metodología a las necesidades específicas del proyecto. Estos elementos pueden ser adaptados para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia, proporcionando una estructura clara y estandarizada para la fase de iniciación.
(Tenera & Alexandra B., 2022)	Adoption and impact of management standards - position paper	Desarrollo de un modelo conceptual. Creación de un observatorio para monitorear la adopción de estándares. Uso de encuestas y análisis cualitativo y cuantitativo. Evaluación de impactos organizacionales.	El artículo propone un proyecto de investigación para desarrollar un modelo conceptual y un observatorio que monitoree la adopción de estándares de gestión. Se espera que este observatorio ayude a entender mejor el uso de los estándares y sus impactos, apoyando la toma de decisiones y el desarrollo de nuevos estándares.
(Sebestyén, Erdei, & Alfrehat, 2022)	Impact of methodologies and standards on the owner's economic benefits	Aplicación del método PDRI. Evaluación de beneficios económicos. Análisis estadístico descriptivo. Encuestas a 111 participantes.	El artículo analiza la relación entre el valor del propietario y la aplicación de metodologías y estándares en proyectos. Se destaca la importancia del método PDRI en la justificación del negocio y la evaluación económica de proyectos. Los resultados estadísticos proporcionan una visión general de la aplicación de estándares y metodologías, sugiriendo futuras investigaciones en este campo.

Cita	Título del artículo científico	Elementos para el modelo / metodología (listado)	Resumen de la contribución a la propuesta
(Amaro & Domingues, 2023)	PMBOK 6th meets 7th: How to link both guides in order to support project tailoring?	Análisis de la relación entre PMBOK 6ª y 7ª edición. Identificación de puntos de integración. Desarrollo de un modelo de correlación. Uso de la metodología Design Science Research. Creación de una matriz de correlación.	El artículo propone un modelo que integra las ediciones 6ª y 7ª del PMBOK para apoyar la personalización de proyectos. Utiliza una matriz de correlación para relacionar los dominios de desempeño y los elementos del PMBOK 7ª con los procesos del PMBOK 6ª, facilitando la creación de valor a través de la adaptación de metodologías y procesos.
(Domingues & Ribeiro, 2023)	Project Management Maturity Models: Proposal of a Framework for Models Comparison	Evaluación de modelos de madurez. Comparación de modelos PMM. Identificación de variables clave. Análisis de modelos como Prado PMMM, KPMMM, OPM3, PMMM de PM Solutions y NPM3. Propuesta de un marco de comparación.	El artículo propone un marco para comparar modelos de madurez en la gestión de proyectos, destacando la importancia de elegir el modelo adecuado según las necesidades de la organización. Se analizan varios modelos, identificando sus fortalezas y debilidades, y se sugiere que el modelo de Prado PMMM es el más adecuado para evaluaciones típicas. La propuesta facilita la selección del modelo más apropiado para mejorar la gestión de proyectos en las empresas.
(Varajão, Magalhães, Freitas, & Rocha, 2022)	Success Management: From theory to practice	Adopción de una metodología de investigación-acción. Integración de la gestión del éxito en estándares y metodologías de gestión de proyectos. Complemento del proceso de gestión del éxito con prácticas de gestión del conocimiento. Uso del modelo de éxito de sistemas de información.	El artículo propone la integración de la gestión del éxito en los estándares y metodologías de gestión de proyectos, como PMBOK, PRINCE2 y SCRUM. Se destaca la importancia de complementar este proceso con prácticas de gestión del conocimiento y medidas del modelo de éxito de sistemas de información. La metodología de investigación-acción adoptada permite una implementación práctica y detallada de las actividades de gestión del éxito, mejorando el enfoque en el éxito de los proyectos.
(Pinto & Ika, 2022)	The "re-meaning" of project success: Updating and recalibrating for a modern project management.	Redefinición del éxito en la gestión de proyectos Actualización de criterios de éxito Recalibración de metodologías de gestión Enfoque en la adaptabilidad y flexibilidad	El artículo propone una redefinición del éxito en la gestión de proyectos, sugiriendo la actualización y recalibración de los criterios y metodologías utilizados. Destaca la importancia de la adaptabilidad y flexibilidad en la gestión moderna de proyectos, lo cual es relevante para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia.
(Zhang, Fu, Lai, & Chen, 2024)	Complements or substitutes? Recipes of contract design, contract enforcement, and trust for enhanced project performance	Diseño del contrato (control, coordinación, adaptación) Ejecución del contrato Gobernanza relacional (confianza) Análisis comparativo cualitativo	El artículo examina los efectos combinados de la gobernanza contractual y relacional en el rendimiento del proyecto. Utiliza un enfoque configuracional para identificar múltiples caminos hacia un buen o mal rendimiento del proyecto. Los hallazgos sugieren que la coordinación contractual y la confianza son cruciales para el éxito del proyecto, proporcionando una base para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia.

Cita	Título del artículo científico	Elementos para el modelo / metodología (listado)	Resumen de la contribución a la propuesta
(Zerjav, Martinsuo, & Huemann, 2023)	Developing new knowledge: A virtual collection of project management review articles	Revisión sistemática Revisión bibliométrica Desarrollo teórico Análisis de capacidades organizacionales Sostenibilidad en la Gestión de proyectos Redes de proyectos interorganizacionales Gobernanza de proyectos Liderazgo compartido	El artículo presenta una colección de revisiones sistemáticas y bibliométricas que abarcan diversos niveles de análisis en la gestión de proyectos. Proporciona un marco teórico robusto y destaca la importancia de la sostenibilidad, la gobernanza y el liderazgo compartido en la gestión de proyectos. Estos elementos pueden ser adaptados para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia, ofreciendo una base sólida para el desarrollo de nuevas investigaciones y prácticas en el campo.
(Sudhakar, Farooq, & Patnaik, 2011)	Soft factors affecting the performance of software development teams.	Factores humanos Factores técnicos Expectativas organizacionales Teoría del procesamiento de información organizacional	El artículo examina cómo los equipos de proyectos de TI experimentan la responsabilidad al adoptar prácticas ágiles. Propone un marco que describe esta experiencia y destaca la importancia de equilibrar los objetivos empresariales con las expectativas de los equipos ágiles.
(Liedtka & Locatelli, 2023)	Humanising complex projects through design thinking and its effects	Principios de design thinking Herramientas y técnicas de design thinking Inclusión de stakeholders diversos Alineación de objetivos comunes	El artículo propone el uso de principios, herramientas y técnicas de design thinking para “humanizar” proyectos complejos. Al involucrar a stakeholders diversos, incluyendo comunidades locales, y alinearlos con un propósito común, se pueden abordar mejor las complejidades humanas en los proyectos. Esto es relevante para ISA Intercolombia, ya que puede mejorar la gestión de proyectos al considerar las motivaciones y emociones de los stakeholders.
(Benitez-Avila & Hartmann, 2023)	Managerial agency: reproducing project governance structures in Public-Private Partnerships in the Netherlands	Análisis de la agencia gerencial Estructura de Gobernanza Contexto institucional Ciclos morfogenéticos Gobernanza contractual y relacional	El artículo examina cómo los gerentes de proyectos en PPPs en los Países Bajos adaptan y reproducen estructuras de gobernanza para mejorar sus condiciones laborales. Utiliza el concepto de “dualismo analítico” para entender la interacción entre agencia, estructura socio-cultural y ciclos morfogenéticos. Los hallazgos sugieren que los gerentes de proyectos no son meros ejecutores, sino actores activos que contribuyen al cambio institucional a través de la acción estratégica y la movilización de intereses.
(Wu, Wang, & Chen, 2017)	Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects.	Mecanismos de control Estrategias de diversificación de activos y riesgos Gobernanza del entorno del proyecto Relaciones, conocimiento y experiencia	El artículo investiga los mecanismos aplicados por los financiadores privados de proyectos de infraestructura para proteger sus retornos de inversión. Identifica nueve mecanismos de control, incluyendo estrategias de diversificación de activos y riesgos, y destaca la dependencia de mecanismos de gobernanza relacionados con el entorno del proyecto, las relaciones, el conocimiento y la experiencia. Estos hallazgos pueden ser utilizados para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia, proporcionando una mejor comprensión de las acciones y mecanismos aplicados para proteger las inversiones en infraestructura.

Cita	Título del artículo científico	Elementos para el modelo / metodología (listado)	Resumen de la contribución a la propuesta
(Haniff & Laura, 2022)	Modeling strategic alignment in project networks	Evaluación de la Alineación estratégica Identificación de tensiones internas y externas Gobernanza efectiva del proyecto Liderazgo y Complejidad del cliente	El artículo explora los desafíos de alinear múltiples objetivos estratégicos en proyectos de construcción colaborativos. Desarrolla un modelo jerárquico de objetivos estratégicos interorganizacionales basado en estudios empíricos. Destaca la importancia de la gobernanza efectiva, el liderazgo y la consideración de la complejidad del cliente para la alineación estratégica en proyectos interorganizacionales. Estos elementos pueden ser adaptados para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia.
(Brunet, 2021)	Making sense of a governance framework for megaprojects: The challenge of finding equilibrium. International	Marco de Gobernanza para megaproyectos Equilibrio entre control y flexibilidad Adaptación a contextos cambiantes Evaluación continua del desempeño	El artículo presenta un marco de gobernanza para megaproyectos que busca equilibrar el control y la flexibilidad. Destaca la importancia de adaptarse a contextos cambiantes y la necesidad de una evaluación continua del desempeño. Estos elementos pueden ser adaptados para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia, proporcionando una estructura flexible y adaptable para la gobernanza de proyectos complejos.
(Chaabouni, Mouna, Jarrar, Medini, & Bissardon, 2024)	A framework for project management software tool selection	Lista de funcionalidades para la selección de herramientas de software. Sistema de puntuación para evaluar herramientas. Implementación prototípica del marco. Entrevistas semiestructuradas con expertos en gestión de proyectos. Base de datos de herramientas de software de gestión de proyectos.	El artículo presenta un marco para apoyar la comparación y selección de herramientas de software de gestión de proyectos. Proporciona una lista exhaustiva de funcionalidades y un sistema de puntuación para evaluar las herramientas. La implementación prototípica del marco y las entrevistas con expertos ofrecen una visión integral y práctica, ayudando a los gestores de proyectos a seleccionar las herramientas más adecuadas según el contexto del proyecto y los requisitos de los interesados.
(Bosch-Rekvelde, y otros, 2023)	Performance measurement in project management	Problematización de la comprensión del rendimiento del proyecto. Integración de la gestión del rendimiento con la gobernanza. Evaluación de riesgos y gobernanza de riesgos. Diagnóstico de errores y sesgos. Enfoques conductuales para abordar problemas de rendimiento.	El artículo explora la medición del rendimiento en la gestión de proyectos, destacando la importancia de comprender las tensiones entre el éxito del proyecto y el rendimiento de la gestión del proyecto. Propone enfoques para integrar la gestión del rendimiento con la gobernanza y aborda la evaluación de riesgos y la gobernanza de riesgos. Además, se enfoca en el diagnóstico de errores y sesgos, y en enfoques conductuales para mejorar el rendimiento.

Cita	Título del artículo científico	Elementos para el modelo / metodología (listado)	Resumen de la contribución a la propuesta
(Duffield & Whitty, 2016)	How to apply the systemic lessons learned knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling	Modelo de conocimiento de lecciones aprendidas Capacidad de narración organizacional. Implementación sistémica. Evaluación de impacto organizacional.	El artículo presenta un modelo de conocimiento de lecciones aprendidas que se centra en la capacidad de narración dentro de las organizaciones. La implementación sistémica del modelo permite a las organizaciones capturar y utilizar el conocimiento de manera efectiva, mejorando la toma de decisiones y el rendimiento general.

Nota: Elaboración propia

6 DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque de la investigación

El objetivo de este proyecto de investigación es abordar una pregunta diseñada para producir resultados significativos para la organización en estudio. La base teórica se sustenta en una revisión exhaustiva de la literatura actual y representativa en el ámbito de la gestión de proyectos, clasificando y analizando los principales enfoques y perspectivas (Creswell, 2018). Esta investigación es de naturaleza aplicada, ya que pretende resolver un problema práctico en un contexto organizacional específico (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023)

En cuanto a su alcance, esta investigación se clasifica como descriptiva, con el objetivo principal de detallar las características, atributos y perfiles de conceptos, fenómenos, variables o hechos dentro de un contexto específico (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023). Además, se sitúa dentro de un diseño no experimental, ya que no se manipulan intencionalmente las variables de estudio, sino que se observan los fenómenos en su entorno natural para su posterior análisis e interpretación.

6.2 Tipo de investigación.

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto, integrando la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos de manera transversal, es decir, durante un periodo de tiempo específico (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023). Esta metodología se elige debido a la coexistencia de realidades objetivas y subjetivas dentro de las organizaciones. Las realidades objetivas se refieren a los activos tangibles, como los recursos físicos y financieros, mientras que las realidades subjetivas están relacionadas con las percepciones, significados, culturas y subculturas que los miembros y partes

interesadas de la organización construyen, influenciadas por sus creencias y valores (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite una comprensión más completa y rica de los fenómenos organizacionales, ya que aborda tanto los aspectos medibles y observables como las interpretaciones y experiencias subjetivas de los individuos involucrados. Este enfoque mixto es particularmente útil en contextos organizacionales donde las dinámicas humanas y las interacciones sociales juegan un papel crucial en el funcionamiento y éxito de la organización (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

6.3 Población y tamaño de muestra

La Gerencia de Negocios y Proyectos TE cuenta con 130 trabajadores en todas sus áreas, relacionado directamente con la gestión de los proyectos, son los cargos de gerente, directores, gestores y analistas de proyecto. Los demás son cargos operativos o de apoyo a los involucrados en la gestión de proyectos. El grado de madurez se determinará empleando una muestra probabilística con una población de 36 personas. El grado de madurez se determina empleando una muestra probabilística, se realiza mediante la siguiente ecuación cuando la población es finita.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{(N - 1)E^2Z^2PQ}$$

n=Tamaño de la muestra

N=Tamaño de la población

Z= Valor correspondiente a la distribución de Gauss =2,58

E=Error del muestreo

P = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, si se desconoce (p=0,5)

Q=1-P

Reemplazando los valore se tienes:

$$n = \frac{36 * 2,58^2 * 0,05 * 0,05}{(36 - 1)0.05^2 * 2,58^2 * 0,5 * 0,5} = 34,20$$

La población será de 34,20, aproximadamente 34 lo que equivale al 87% del total de la población.

En el Anexo 1 se muestra el piloto de los resultados presentados a los 4 cargos clave en la gestión de proyectos de la organización.

6.4 Ficha técnica

A continuación, se relaciona la ficha técnica según resultado de la muestra (Ver Tabla 4):

Tabla 4

Ficha técnica muestra

Característica	Descripción
Fecha de recolección	8/04/2024
País de aplicación	Colombia
Ciudad donde se aplican cuestionarios	Medellín
Área de aplicación	Gerencia de negocios y proyectos TE
Direcciones	Dirección ejecución proyectos Negocios Dirección ejecución proyectos Gobierno Dirección integración y gestión
Cargos	Gerente de Proyectos Director ejecución proyectos negocios Director ejecución proyectos gobierno Director integración y gestión Gestores de proyectos Analistas de proyecto
Población	39 personas
Muestra	34 personas
Confianza	95%

Nota: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior se tomaron muestras para cada uno de los cargos en mención (Gerente, director, gestor y analista)

6.5 Identificación de variables

Para esta investigación, las variables de estudio se definirán a partir de la revisión de la literatura existente y de las mejores prácticas en gestión de proyectos, tal y como establecen los estándares, marcos de referencia y modelos internacionales.

6.5.1 Conocimiento acerca de la gestión de proyectos en la compañía

La evaluación de esta variable permitirá determinar el nivel de conocimiento adquirido por la organización en relación con los principios esenciales de la gestión de proyectos y su terminología correspondiente. El instrumento de evaluación que se utilizará será la adaptación de la herramienta propuesta por (Kerzner H. , 2019), para el Nivel 1 de madurez de proyectos (Ver Tabla 5), el cual será adaptado en 40 preguntas, teniendo en cuenta las áreas de conocimiento propuestas por el modelo y descritas a continuación:

Tabla 5

Medición Nivel 1 KPMMM

Área del conocimiento	Cantidad de preguntas
Alcance	5
Tiempo	5
Costos	5
Recursos humanos	5
Procura o adquisiciones	5
Calidad	5
Riesgos	5
Comunicaciones	5
Total	40

Nota: Elaboración propia a partir de (Kerzner H. , 2019)

6.5.2 Metodología y procesos

Establecer procesos es un elemento clave para la gestión efectiva de proyectos. El propósito principal es asegurar que la organización opere con procesos uniformes, en vez de depender de métodos individuales o prácticas improvisadas. Esto establece el fundamento para un mayor nivel de madurez y resultados superiores en la implementación de proyectos.

Para profundizar en el enfoque de (Kerzner H. , 2019) sobre la madurez en la gestión de proyectos, es esencial entender su modelo de madurez de proyectos (PMMM), que se estructura en cinco niveles¹:

Lenguaje Común: En este nivel, la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de un entendimiento básico común sobre sus principios y terminología.

Procesos Comunes: Aquí, la organización identifica y desarrolla procesos comunes que pueden ser replicados en diferentes proyectos, asegurando consistencia y éxito repetido.

Metodología Única: En este nivel, se combinan todas las metodologías en una única metodología centralizada, optimizando la gestión de proyectos.

Benchmarking: La organización reconoce la necesidad de mejorar continuamente sus procesos mediante la comparación con líderes del sector.

Mejora Continua: Se evalúa y optimiza la metodología única basada en la información obtenida a través del benchmarking¹.

En el Nivel 2 del modelo de Kerzner, denominado “Procesos Comunes”, se define un ciclo de vida que incluye las siguientes fases¹:

Embrionario: Inicio del reconocimiento de la importancia de los procesos comunes.

Aceptación por la Alta Dirección Ejecutiva: La alta dirección comienza a apoyar y promover la implementación de procesos comunes.

Aceptación por el Mando Gerencial: Los gerentes adoptan y aplican estos procesos en sus proyectos.

Crecimiento: Los procesos comunes se implementan de manera más amplia y consistente en la organización.

Madurez: Los procesos están completamente integrados y optimizados, resultando en una gestión de proyectos más eficiente y efectiva¹.

El instrumento de medición propuesto por Kerzner incluye veinte preguntas diseñadas para evaluar el grado de madurez en cada una de estas fases. Estas preguntas ayudan a identificar las áreas de mejora y a trazar un camino claro hacia niveles superiores de madurez en la gestión de proyectos (Kerzner H. , 2019)

Tabla 6

Medición Nivel 2 KPMMM

-3	Totalmente en desacuerdo
-2	En desacuerdo
-1	Parcialmente en desacuerdo
0	No sabe/No responde
+1	Parcialmente de acuerdo
+2	De acuerdo
+3	Totalmente de acuerdo

Nota: Elaboración propia a partir de (Kerzner H. , 2019)

Las puntuaciones elevadas (generalmente de 6 o más) en una fase del ciclo de vida sugieren que los procesos evolutivos han alcanzado una etapa de madurez temprana o están actualmente en esa fase. Por el contrario, las fases con puntuaciones bajas aún no

han alcanzado el nivel de madurez deseado. El Nivel 2 del modelo de Kerzner presenta ciertos riesgos, como la resistencia al cambio, la velocidad con la que se puede desarrollar la metodología y la rapidez con la que se pueden obtener los beneficios (Ver Tabla 6).

6.6 Metodología en gestión de proyectos.

Un modelo de gestión de proyectos es un marco estructurado que define los procesos, roles, herramientas y técnicas necesarias para planificar, ejecutar y controlar un proyecto de manera efectiva. Este modelo debe ofrecer una guía detallada sobre cómo llevar a cabo cada fase del proyecto, desde la definición de objetivos y alcance hasta la entrega final. De esta manera, ayuda a estandarizar la forma en que se gestionan los proyectos dentro de una organización, asegurando consistencia y eficiencia en la ejecución de las tareas. Los modelos de gestión de proyectos pueden variar en complejidad y enfoque, y su elección depende de las necesidades específicas de cada proyecto y organización.

(Whitaker, 2014) destaca los beneficios del “tailoring” o personalización de métodos en la gestión de proyectos, subrayando la importancia de adaptar la metodología a las necesidades específicas de cada organización en lugar de aplicar un enfoque genérico. Esta personalización puede resultar en una mayor eficiencia, mejor alineación con los objetivos del negocio y mayor satisfacción de los interesados¹.

Por otro lado, (Martínez Montes, Alegre Bayo, Jadraque Gago, & Moreno Escobar, 2021) analizan las tendencias y desafíos futuros de la gestión de proyectos, identificando las características que deberían tener las metodologías para enfrentarlos con éxito. Una de las principales características es la necesidad de metodologías flexibles y adaptables

que permitan el “tailoring” según las necesidades específicas de cada proyecto². Según estos autores, las metodologías de gestión de proyectos deben:

- Ser lo suficientemente flexibles para poderse personalizar (tailoring) a cualquier proyecto, independientemente de su tamaño, entorno, partes interesadas y campo de aplicación.
- Permitir la adaptación y ajustes a lo largo del ciclo de vida del proyecto, creando así metodologías “ad hoc”.
- Facilitar el trabajo colaborativo abierto, donde toda la comunidad pueda contribuir con experiencias, retos y lecciones aprendidas para mantener la metodología actualizada.

La metodología PM2, desarrollada por la Comisión Europea, se presenta como un caso que cumple muchas de estas características clave. PM2 es flexible y ligera, está diseñada para ser personalizada y ofrece un marco estructurado para el tailoring. Además, incorpora enfoques ágiles y predictivos que se pueden combinar, incluye plantillas y artefactos que guían al gerente de proyectos en la customización, y al ser abierta y gratuita, cuenta con una gran comunidad de usuarios que comparten experiencias

6.7 Pilotos

6.7.1 Análisis cualitativo

Antes de iniciar la recolección formal de datos, se llevó a cabo una prueba piloto con 4 colaboradores clave para evaluar la pertinencia de los instrumentos de medición y la percepción del público objetivo sobre su contenido. Esta prueba permitió verificar el grado de comprensión de las preguntas, la capacidad de los participantes para responder

adecuadamente y detectar oportunidades de mejora en la estructura de los formularios. Estas mejoras buscaban reducir el tiempo de diligenciamiento, facilitar las respuestas y simplificar la extracción de información para su posterior tabulación y análisis (Ver Tabla 7).

Tabla 7

Descripción de encuestas

Característica Descripción	Personas
Muestra probabilística – cuestionario	
Instrumento nivel 1	4
Instrumento nivel 2	4
Muestra no probabilística -Entrevistas	
Entrevista personal	3

Nota: Elaboración propia

Según el Anexo 3, los resultados del instrumento de Nivel 1 la organización tiene un conocimiento razonable de los principios básicos de gestión de proyectos, obteniendo más del 60% de los puntos posibles en cada una de las ocho categorías evaluadas, sin embargo, existen algunas áreas con puntajes más bajos, como gestión de adquisiciones (66%), gestión de la comunicación (70%) y gestión de los costos (70%). El resultado general de 302 puntos sobre 400 posibles indica que la organización está bien posicionada para comenzar a trabajar en el Nivel 2 del PMMM. Se recomienda:

- Enfocar capacitaciones en las áreas con puntajes más bajos, como gestión de adquisiciones, comunicación y costos, para reforzar el conocimiento en esas categorías

- Evaluar si las áreas con puntajes más bajos son aplicables a la mayoría de los proyectos de la organización. Si no lo son, puede que no se requiera un conocimiento tan profundo en esas áreas.
- Considerar programas de capacitación rigurosos en las categorías con puntajes inferiores al 30%, ya que indicarían una alta inmadurez en esos aspectos de gestión de proyectos.
- Realizar evaluaciones periódicas utilizando el PMMM para monitorear el progreso y la mejora continua en la madurez de gestión de proyectos de la organización.
- Identificar y abordar posibles "nichos" de gestión de proyectos dentro de la organización que puedan estar en diferentes niveles de madurez, en los cargos de gestor y gerente de proyectos.
- Implementando estas recomendaciones y continuando con el desarrollo de la madurez en gestión de proyectos, la organización podrá mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos de manera más efectiva.

Del instrumento Nivel 2, el cual se encuentra en el Anexo 4 se puede evidenciar que:

El Analista de Proyectos muestra un desarrollo desigual. No hay evidencia de madurez en la fase embrionaria. Las fases de dirección ejecutiva y crecimiento están en desarrollo, pero requieren ajustes. Las fases de gestión de líneas y madurez muestran un mejor progreso, indicando que se ha alcanzado una madurez temprana o se está en estas fases. El Gestor de Proyectos muestra un patrón idéntico al del Analista de Proyectos, sugiriendo una consistencia en la madurez de gestión de proyectos en estos roles. La directora de Proyectos muestra un nivel ligeramente más alto de madurez en general. La fase embrionaria está en desarrollo, mientras que la dirección ejecutiva y la

gestión de líneas han alcanzado una madurez temprana. El crecimiento aún requiere ajustes, y la madurez está en una fase temprana. El Gerente de Proyectos (E) muestra un patrón idéntico al del Analista y Gestor de Proyectos, lo que sugiere una consistencia en la madurez de gestión de proyectos en estos roles.

Diagnóstico General de la Organización por Nivel

- Embrionario (0): No hay evidencia de haber alcanzado la madurez en esta fase.
- Dirección ejecutiva (2): Aunque aún no se ha alcanzado la madurez en esta fase, con ajustes y correcciones se podría llegar.
- Gestión de líneas (3): Ha alcanzado esta fase de madurez temprana o se está en esta fase.
- Crecimiento (2): Aunque aún no se ha alcanzado la madurez en esta fase, con ajustes y correcciones se podría llegar.
- Madurez (3): Aunque aún no se ha alcanzado la madurez completa en esta fase, se está en una etapa avanzada.

La organización muestra un desarrollo desigual en las diferentes fases de madurez de gestión de proyectos. La fase de gestión de líneas es la más desarrollada, mientras que la fase embrionaria requiere atención urgente. Las fases de dirección ejecutiva, crecimiento y madurez están en desarrollo, pero necesitan mejoras para alcanzar la plena madurez.

Con base en el análisis presentado en el artefacto, podemos concluir que:

- Hay una consistencia notable en los niveles de madurez entre el Analista de Proyectos, el Gestor de Proyectos y el Gerente de Proyectos (E), lo que

sugiere una alineación en estos roles en términos de conocimiento y prácticas de gestión de proyectos.

- La directora de Proyectos muestra un nivel ligeramente más alto de madurez, especialmente en las fases embrionaria y de dirección ejecutiva, lo que podría indicar una mayor experiencia o una mejor comprensión de los principios de gestión de proyectos en este rol.
- En general, la organización parece estar en una etapa de desarrollo en cuanto a la gestión de proyectos, con la fase de gestión de líneas mostrando el mayor progreso.
- La fase embrionaria necesita atención urgente en casi todos los roles, lo que podría indicar una necesidad de mejorar la conciencia y el reconocimiento inicial de la importancia de la gestión de proyectos en la organización.
- Las fases de dirección ejecutiva, crecimiento y madurez están en desarrollo, pero requieren mejoras para alcanzar la plena madurez.

Es importante recordar que el Nivel 2 del KPMMM se centra en gran medida en la cultura organizacional. Por lo tanto, estos resultados no solo reflejan el conocimiento individual de la gestión de proyectos, sino también cómo la organización en su conjunto aborda y valora la gestión de proyectos.

Para mejorar, la organización podría considerar:

- Fortalecer la fase embrionaria a través de programas de concientización y educación sobre la importancia de la gestión de proyectos.
- Fomentar un mayor apoyo de la alta dirección y la gerencia de línea.
- Mejorar la colaboración entre organizaciones funcionales.
- Enfocarse en la gestión de relaciones con los interesados.

- Considerar la implementación y apoyo de equipos virtuales si aún no se hace.

Teniendo en cuenta la entrevista realizada, se puede concluir que:

Alineación con la Estrategia:

- Los proyectos de ISA INTERCOLOMBIA están generalmente alineados con la estrategia de la organización, contribuyendo a objetivos económicos, sociales y ambientales.

Desafíos en la Gestión de Proyectos:

- Ineficiencia en procesos de contratación y toma de decisiones.
- Falta de homogeneidad en la gestión de proyectos.
- Uso ineficiente del tiempo y herramientas de reunión.
- Limitación en la información capturada para el seguimiento de proyectos.

Soluciones Propuestas:

- Mejorar los procesos de contratación y alinearlos con los cronogramas de proyectos.
- Adaptar la estructura organizacional a la estrategia de la empresa.
- Establecer lineamientos claros para la gestión de proyectos y mejorar la toma de decisiones.

Factores de Éxito:

- Oportunidad en la toma de decisiones y disponibilidad de información en tiempo real.
- Planeación adecuada y coordinación de todas las áreas hacia los objetivos del proyecto.
- Manejo efectivo de la información y comunicación con los interesados.

6.7.2 Análisis cuantitativo

De acuerdo con el portafolio de proyectos de ISA Intercolombia, se llevará a cabo un análisis de los diversos tipos de proyectos ejecutados en la organización durante los últimos cinco años. Cabe destacar que algunos de estos proyectos no han sido completados debido a su naturaleza innovadora para la compañía, la cual anteriormente se centraba en proyectos B2G y actualmente también se dedica a proyectos B2B. A continuación, se detallan los proyectos seleccionados para la realización del piloto cuantitativo (Ver Tabla 8).

Tabla 8

Proyectos según portafolio

Tipo de proyecto	Número de proyectos
UPME - Convocatoria	1
UPME - Ampliación	1
Conexión	1
Renovación	1
Convenios (B2G)	1

Nota: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos de las listas de chequeo del piloto cuantitativo que se encuentra en el Anexo 10, se puede concluir que:

Los proyectos analizados muestran patrones comunes de desafíos, especialmente en la gestión de tiempo y costos. Esto sugiere que la metodología actual no se está adaptando adecuadamente a las necesidades específicas de cada proyecto.

Todos los proyectos muestran fortalezas en áreas como la gestión general, control de requisitos y alcance. Esto indica que ciertos aspectos de la metodología actual son efectivos y deben mantenerse.

La consistente falta de cumplimiento en cronogramas y presupuestos, así como la materialización de riesgos, sugiere que estas áreas requieren una revisión y adaptación significativa de la metodología.

Siguiendo a Whitaker, es crucial encontrar un equilibrio entre la estandarización de procesos y la flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de cada proyecto.

La adaptación de la metodología debe centrarse en maximizar el valor entregado por cada proyecto, lo que podría implicar una revisión de cómo se definen y gestionan los casos de negocio. (Whitaker, 2014)

La falta de documentación consistente de lecciones aprendidas sugiere una oportunidad para mejorar el aprendizaje organizacional y la mejora continua de la metodología.

7 DIAGNÓSTICO DE LA GERENCIA DE PROYECTOS.

7.1 Análisis cualitativo

Se llevaron a cabo entrevistas de Nivel 1 y Nivel 2, según la muestra descrita en la Tabla 4, estas entrevistas se llevaron a cabo a los involucrados en la gestión de proyectos de la empresa ISA Intercolombia. Siendo los cargos (de menor a mayor orden de jerarquía) (Ver Tabla 9 y 10):

Analistas de proyecto

Gestores de proyecto

Directores de proyecto

Gerente de proyecto.

Tabla 9*Descripción de encuestas - muestra*

Característica Descripción	Personas
Muestra probabilística – cuestionario	
Instrumento nivel 1	36
Instrumento nivel 2	36

Nota: Elaboración propia

Según el Anexo 9 y 11, ISA Intercolombia presenta una base razonable en la gestión de proyectos según el Nivel 1 del KPMMM, pero hay áreas críticas como la gestión de adquisiciones y la comunicación donde se requiere atención inmediata. La organización debe considerar programas formativos específicos para elevar las competencias en estas áreas y así avanzar hacia una mayor madurez en sus prácticas administrativas (Ver Tabla 11).

Tabla 10*Resultados por cargo Nivel 1 - Muestra*

Evaluación por Categoría	Puntos posibles	Analistas de Proyectos	Gestores de Proyectos	Directores de proyectos	Gerente de proyectos
Gestión de adquisiciones	50	24	27	30	30
Gestión de la calidad	50	29	32	33	20
Gestión de la comunicación	50	30	29	23	30
Gestión de los costos	50	35	34	37	20
Gestión de los recursos humanos	50	29	32	33	40
Gestión de riesgos	50	33	31	33	40
Gestión del alcance	50	37	41	40	40
Gestión del tiempo	50	37	32	43	30
Evaluación total	400	254	258	273	250

Nota: Elaboración propia

Gestión de Adquisiciones: las puntuaciones son bajas, con el Gerente y los Directores alcanzando justo el umbral del 60%. Esto sugiere que la gestión de adquisiciones no es una fortaleza en la organización, lo que puede ser un área crítica para mejorar, especialmente si se realizan proyectos externos.

Gestión de la Calidad: La mayoría de los roles superan el 60%, excepto el Gerente, que tiene una puntuación baja (40%). Esto indica que hay un conocimiento razonable en la gestión de la calidad, pero el Gerente podría necesitar capacitación adicional para mejorar su comprensión en esta área.

Gestión de la Comunicación: Los Analistas y Gerentes muestran un conocimiento adecuado, mientras que los Directores tienen una puntuación baja (46%). Esto sugiere que la comunicación dentro del equipo puede ser un área débil que necesita atención para mejorar la colaboración y el flujo de información

Gestión de Costos: Los Analistas, Gestores y Directores tienen un buen conocimiento en gestión de costos, mientras que el Gerente presenta una deficiencia significativa. Esto podría afectar la capacidad para manejar presupuestos y asegurar la viabilidad financiera de los proyectos.

Gestión de Recursos Humanos: El Gerente tiene una puntuación alta en esta categoría, lo que indica un sólido entendimiento en la gestión del personal. Sin embargo, los otros roles están por debajo del umbral del 60%, sugiriendo que se necesita capacitación adicional para mejorar las habilidades en esta área.









Gestión de Riesgos: La gestión de riesgos es un área donde todos los roles muestran un conocimiento razonable, especialmente el Gerente, lo cual es positivo para anticipar y mitigar problemas potenciales en proyectos.

Gestión del Tiempo: Los Directores tienen una puntuación alta en gestión del tiempo, lo que sugiere que son competentes en la planificación y programación. Sin embargo, el Gerente muestra debilidades en esta área, lo cual es preocupante dado que la gestión efectiva del tiempo es crucial para el éxito del proyecto.

La evaluación total muestra que todos los cargos tienen un conocimiento razonable en los principios básicos de gestión de proyectos, ya que superan el umbral del 60% en varias categorías. Sin embargo, las áreas con puntuaciones más bajas indican deficiencias significativas que deben abordarse mediante capacitación especializada.

Tabla 11

Resultados por categoría Nivel 1- Muestra

Evaluación por Categoría	20	% respecto a	Diagnostico General por Área de gestión de la Organización
Gestión de adquisiciones	 28	🟡 56,0%	Conocimiento deficiente
Gestión de la calidad	 29	🟡 58,0%	Conocimiento deficiente
Gestión de la comunicación	 28	🟡 56,0%	Conocimiento deficiente
Gestión de los costos	 31	🟢 62,0%	Conocimiento razonable
Gestión de los recursos hum	 34	🟢 68,0%	Conocimiento razonable
Gestión de riesgos	 34	🟢 68,0%	Conocimiento razonable
Gestión del alcance	 40	🟢 80,0%	Conocimiento razonable
Gestión del tiempo	 35	🟢 70,0%	Conocimiento razonable
Evaluación total	259		

Nota: Elaboración propia

Del instrumento 2 muestra que la organización aún no ha alcanzado la madurez en la gestión de proyectos, además existen deficiencias significativas en las áreas embrionarias y de crecimiento. El apoyo gerencial es fuerte desde el nivel superior, pero debe ser comunicado y aplicado a todos los niveles (Ver Tabla 12).

Embrionario: La puntuación en esta categoría es baja, especialmente para los Gestores de Proyectos, que tienen una puntuación negativa (-1). Esto indica que esta fase aún no se ha consolidado adecuadamente, sugiriendo que los procesos básicos de gestión de proyectos no están implementados. Los Analistas y Directores muestran un conocimiento limitado, mientras que el Gerente tiene un entendimiento más sólido, pero aún insuficiente.

Dirección Ejecutiva: El Gerente de Proyectos destaca con una puntuación alta (9), lo que sugiere un sólido apoyo y liderazgo en la dirección ejecutiva. Sin embargo, los otros roles tienen puntuaciones más bajas, lo que indica que la dirección ejecutiva no está completamente alineada con todos los niveles operativos. Esto puede afectar la implementación efectiva de estrategias.

Gestión de Línea: Las puntuaciones son consistentes (5 para Analistas, Gestores y Directores), lo que sugiere un desarrollo moderado en esta área. El Gerente tiene una ligera ventaja (7), indicando que hay un mejor manejo en la gestión operativa. Sin embargo, todos los roles deben trabajar para mejorar la cohesión y efectividad en la gestión diaria.

Crecimiento: Las puntuaciones son relativamente bajas en general, lo que sugiere que la fase de crecimiento no está completamente alcanzada. Aunque los Analistas y Gestores muestran un potencial similar (5), los Directores y el Gerente tienen puntuaciones más bajas (4), indicando que hay obstáculos para el crecimiento organizacional.

Madurez: Las puntuaciones reflejan una falta generalizada de madurez en la gestión de proyectos. La puntuación más alta es del Gerente (6), lo cual indica un mejor entendimiento y aplicación de prácticas maduras, pero aún insuficiente para considerar a la organización como madura en esta área. Los Gestores tienen una puntuación baja (3), lo que resalta deficiencias significativas en sus capacidades.

Tabla 12

Resultados Nivel 2- Muestra

Nivel	Analistas de Proyectos	Gestores de Proyectos	Directores de proyectos	Gerente de proyectos	Resultados
Embrionario	2	-1	2	4	2
Dirección ejecutiva	4	3	4	9	5
Gestión de líneas	5	5	5	7	6
Crecimiento	5	5	4	4	4
Madurez	5	3	4	6	4

Nota: Elaboración propia

Para avanzar hacia niveles superiores, ISA Intercolombia debe enfocarse en mejorar las áreas donde se han identificado debilidades, especialmente en la formación y desarrollo profesional para todos los cargos involucrados en la gestión de proyectos. Esto permitirá fortalecer la cultura organizacional y facilitar un progreso efectivo hacia una mayor madurez en sus prácticas.

El modelo de madurez de proyectos propuesto puede ser fundamental para determinar si un modelo integrado de gestión de proyectos basado en estándares internacionales generaría un efecto positivo en el desempeño de los proyectos de ISA Intercolombia. A continuación se presenta un análisis detallado que considera las puntuaciones obtenidas en los niveles 1 y 2 del KPMMM y cómo estas pueden influir en la implementación de un modelo integrado.

Las puntuaciones obtenidas por ISA Intercolombia en el Nivel 1 muestran que, aunque la organización tiene un conocimiento razonable en varias áreas de gestión de proyectos (con puntuaciones superiores al 60% en la mayoría de las categorías), existen deficiencias significativas, especialmente en gestión de adquisiciones (56%) y gestión de la calidad (58%). Estas áreas críticas requieren atención para mejorar el desempeño general.

En el Nivel 2, los resultados indican que la organización aún no ha alcanzado una madurez sólida. Las puntuaciones en las categorías como Crecimiento (5) y Madurez (4) son bajas, lo que sugiere que ISA Intercolombia está en una fase embrionaria y enfrenta muchas deficiencias. La falta de madurez organizacional puede limitar la efectividad de un modelo integrado si no se abordan primero estas debilidades.

7.2 Análisis cuantitativo

Teniendo en cuenta el portafolio actual de la empresa ISA Intercolombia, se tendrán en cuenta los últimos 40 proyectos (en ejecución y cerrados) de la organización, los cuales se discriminan a continuación según tipo de proyectos (Ver Tabla 13).

Tabla 13

Proyectos según portafolio

Tipo de proyecto	Número de proyectos
UPME - Convocatoria	3
UPME - Ampliación	5
Conexión	8

Renovación	14
Convenios (B2G)	10

Nota: Elaboración propia

El análisis examina una muestra de 40 proyectos según Anexo 17 de infraestructura eléctrica ejecutados por ISA Intercolombia durante el período 2020-2024. La investigación se centra en las variaciones de tiempo y costo observadas en diferentes categorías y tipos de proyectos, con el objetivo de identificar patrones, tendencias y áreas de mejora en la gestión de proyectos de infraestructura eléctrica.

ISA Intercolombia, como actor principal en el sector de transmisión eléctrica en Colombia, maneja un portafolio diverso de proyectos que incluyen desde grandes obras de infraestructura hasta renovaciones menores. La muestra analizada comprende cinco tipos principales de proyectos: UPME-Convocatoria, UPME-Ampliación, Conexión, Renovación y Convenios, distribuidos en cuatro categorías de complejidad: MEGA, MAYOR, MEDIO y MENOR.

El estudio utiliza una metodología cuantitativa basada en el análisis de variaciones porcentuales en tiempo y costo. Las variables analizadas incluyen:

- Variación de costo = $((\text{Costo Real} - \text{Costo Planeado}) / \text{Costo Planeado}) \times 100$
- Variación de tiempo = $((\text{Tiempo Real} - \text{Tiempo Planeado}) / \text{Tiempo Planeado}) \times 100$

Análisis por Tipo de Proyecto

Los proyectos por convocatoria UPME presentan las desviaciones más significativas, con una variación promedio en costos de -129% y en tiempo de -141% (Ver Figura 13).

Este comportamiento se evidencia en casos específicos como:

- Proyecto SOLA (UPME 04-2019): Presenta una variación en costo de -149% y en tiempo de -153%
- Proyecto CARR (UPME 03-2021): Muestra una variación en costo de -138% y en tiempo de -131%
- Proyecto PASA (UPME 05-2021): Exhibe una variación en tiempo de -139%

Figura 13

Desviación proyectos UPME



Nota: Elaboración propia

Los proyectos de interconexión eléctrica de la UPME en Colombia enfrentan retrasos significativos debido a varios desafíos, como la obtención de permisos ambientales y la

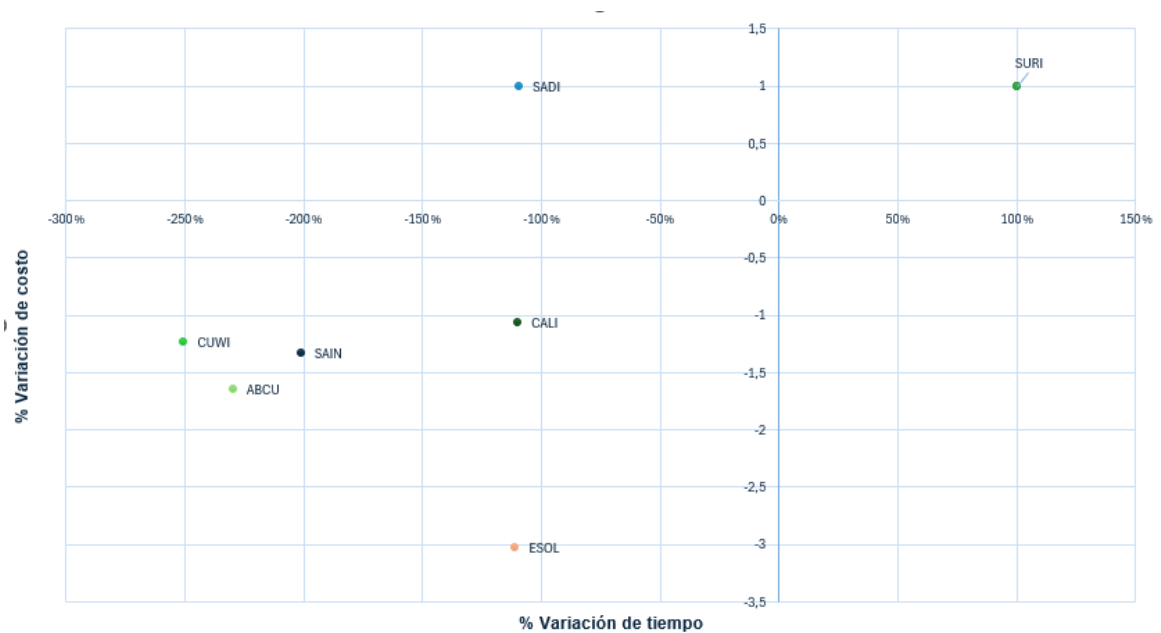
realización de consultas previas con comunidades locales, problemas operativos y estructurales en el sistema de transmisión, el aumento constante de la demanda de electricidad que supera la capacidad actual del sistema, y conflictos sociales y bloqueos que impiden el avance de las obras

Los proyectos de conexión (Ver Figura 14) muestran una tendencia preocupante con variaciones promedio de -121% en costos y -140% en tiempo. Casos notables incluyen:

- Proyecto ABCU (Conexión parques eólicos): Variación en costo de -164% y en tiempo de -230%
- Proyecto CUWI (Conexión Windpeshi): Variación en costo de -124% y en tiempo de -250%
- Proyecto SAIN (Conexión Guayepo Solar): Variación en costo de -133% y en tiempo de -201%

Figura 14

Desviación proyectos conexiones



Nota: Elaboración propia

Este patrón sugiere desafíos particulares en la coordinación con terceros y en la gestión de interfaces técnicas complejas.

Los proyectos de renovación (Ver Figura 15), aunque presentan menores desviaciones en costos (-84%), muestran retrasos significativos (-129% en tiempo).

Ejemplos relevantes:

- Proyecto VTLT (Variantes de línea): Variación en costo de -180% y en tiempo de -301%
- Proyecto RESM (Renovación Subestación Esmeralda): Variación en costo de -2%

- Proyecto RCOM (Renovación Comuneros): Variación positiva en costo de 83% pero con retraso de -175%

Estos proyectos comúnmente se ven afectados por la deficiencia en la maduración y planeación de los proyectos en sus etapas tempranas.

Figura 15

Desviación proyectos renovación



Nota: Elaboración propia

Análisis por Categoría de Proyecto

Proyectos MEGA y MAYOR

Los proyectos de mayor envergadura muestran las desviaciones más significativas:

- Categoría MEGA: -149% en costo y -153% en tiempo
- Categoría MAYOR: -132% en costo y -165% en tiempo

Estos resultados sugieren que la complejidad y magnitud de los proyectos están directamente correlacionadas con mayores desviaciones.

Proyectos MEDIO y MENOR

- Categoría MEDIO: -112% en costo y -127% en tiempo
- Categoría MENOR: -119% en costo y -134% en tiempo

Sorprendentemente, los proyectos de menor escala no muestran un mejor desempeño proporcional, lo que sugiere que los desafíos en la gestión de proyectos son sistémicos y no están necesariamente vinculados a la escala del proyecto.

Existe una tendencia generalizada a la subestimación tanto en costos como en tiempos. Los proyectos de mayor complejidad (MEGA y MAYOR) presentan las mayores desviaciones siendo las desviaciones en tiempo más significativas que las desviaciones en costo y los proyectos por convocatoria UPME requieren especial atención en su planificación

7.3 Análisis de resultados

Los resultados evidencian la necesidad de, revisar las metodologías de estimación de costos y tiempos, incorporar factores de corrección basados en la experiencia histórica, además de desarrollar modelos más robustos de análisis de riesgos

El análisis exhaustivo de los 40 proyectos de ISA Intercolombia ha revelado deficiencias sistemáticas en la gestión de proyectos que requieren atención inmediata. Las desviaciones en costos han alcanzado niveles críticos, particularmente en proyectos

MEGA donde se observan variaciones de hasta -149%, mientras que los cronogramas han sufrido retrasos significativos, especialmente en proyectos de conexión con desviaciones de hasta -230%. Lo más preocupante es que estas variaciones se mantienen consistentes independientemente de la categoría del proyecto, lo que sugiere problemas fundamentales en los procesos de estimación inicial y gestión de riesgos.

La situación actual está generando un impacto financiero considerable en la organización, manifestándose principalmente en sobrecostos significativos en proyectos estratégicos y una notable pérdida de eficiencia operacional. Esta realidad no solo afecta la rentabilidad proyectada de los proyectos en curso, sino que también compromete la capacidad competitiva de la empresa en futuras licitaciones UPME, creando un ciclo potencialmente negativo para el crecimiento y desarrollo organizacional.

La implementación de un modelo integrado promete transformar fundamentalmente el proceso de planificación mediante la introducción de técnicas paramétricas basadas en datos históricos y un sistema robusto de juicio experto estructurado. Este nuevo enfoque permitirá una estimación más precisa y realista, respaldada por reservas para contingencias basadas en análisis de riesgo detallados. Además, la gestión del alcance se verá fortalecida a través de una definición más clara de entregables y un sistema de control de cambios estandarizado que garantizará la trazabilidad completa de todas las modificaciones realizadas durante el ciclo de vida del proyecto.

La optimización de la ejecución se logrará mediante la implementación de un sistema integral de control de proyectos que incorpora el monitoreo continuo, por ejemplo, del valor ganado (EVM) y/o un conjunto robusto de indicadores predictivos de desempeño. Este sistema se complementará con una gestión de recursos más eficiente que incluye

procesos de asignación optimizada y nivelación de recursos, junto con una gestión estratégica de capacidades. La combinación de estos elementos permitirá una ejecución más fluida y controlada de los proyectos, minimizando las desviaciones y optimizando el uso de recursos.

La gestión de riesgos experimentará una mejora sustancial a través de un proceso sistemático de identificación que incluye una categorización estandarizada y una base de datos histórica de riesgos. Este nuevo enfoque permitirá un análisis más profundo de las interdependencias entre riesgos y facilitará la implementación de estrategias de respuesta predefinidas más efectivas. Los planes de contingencia serán más robustos y el monitoreo continuo asegurará una respuesta más ágil y efectiva ante la materialización de riesgos.

El modelo integrado propuesto se construirá sobre una base sólida de estándares internacionales mencionados anteriormente, incluyendo las mejores prácticas, la estructura de procesos y los principios de gestión. Esta combinación permitirá aprovechar las fortalezas de cada metodología mientras se mantiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades específicas de ISA Intercolombia. La integración de estos estándares proporcionará un marco completo que abarca desde la gobernanza hasta la gestión operativa de los proyectos.

La adaptación del modelo se realizará considerando cuidadosamente las características únicas de cada tipo y categoría de proyecto. Para los proyectos UPME - Convocatoria, se enfatizará en la precisión de las estimaciones y la gestión de riesgos, mientras que los proyectos de Conexión se centrarán en la gestión efectiva de stakeholders. Los proyectos de Renovación recibirán un enfoque especial en la planificación detallada. Esta personalización se extenderá también a las diferentes

categorías de proyectos, con una gobernanza más robusta para proyectos MEGA y procesos simplificados pero efectivos para proyectos MEDIO/MENOR.

El éxito del modelo integrado dependerá crucialmente del compromiso sostenido de la alta dirección, manifestado a través de un apoyo visible y continuo, una adecuada asignación de recursos y una clara priorización estratégica. La gestión del cambio jugará un papel fundamental, respaldada por un programa de capacitación integral y una comunicación efectiva. La infraestructura tecnológica necesaria incluirá herramientas de gestión integradas y sistemas automatizados de reporting, todo ello soportado por una base de datos centralizada que facilitará el análisis y la toma de decisiones.

La implementación de un modelo integrado de gestión de proyectos representa una oportunidad transformacional para ISA Intercolombia. Los beneficios proyectados abarcan desde mejoras significativas en el desempeño de los proyectos hasta un fortalecimiento general de la madurez organizacional en gestión de proyectos. El éxito de esta iniciativa requiere un enfoque sistemático y un compromiso organizacional sostenido, pero los beneficios potenciales justifican ampliamente la inversión y el esfuerzo requeridos.

7.3.1 Beneficios Esperados

- Estandarización de Procesos: Un modelo integrado basado en estándares internacionales podría ayudar a estandarizar los procesos de gestión de proyectos, lo cual es crucial para mejorar la calidad y la eficiencia. Esto es especialmente relevante dado que las puntuaciones más bajas se encuentran en gestión de adquisiciones y calidad, donde la estandarización puede proporcionar claridad y consistencia.

- **Mejora Continua:** La implementación de un modelo integrado fomentaría una cultura de mejora continua. Según Kerzner, las organizaciones deben avanzar a través de los niveles del KPMMM, lo que implica un enfoque sistemático para identificar y corregir deficiencias. Esto puede ser vital para ISA Intercolombia, ya que actualmente carece de madurez en varias áreas.
- **Capacitación y Desarrollo:** Un modelo basado en estándares internacionales incluiría programas de capacitación estructurados, lo que podría ayudar a elevar las competencias del personal en las áreas donde se han identificado debilidades. Esto es esencial para abordar las puntuaciones inferiores al 60% observadas en el Nivel 1.
- **Fortalecimiento del Apoyo Gerencial:** La dirección ejecutiva tiene un papel crucial según el KPMMM. Un modelo integrado podría facilitar una mayor alineación entre la alta dirección y los equipos operativos, lo que es necesario dado que las puntuaciones indican que el apoyo gerencial es variable.

7.3.2 Desafíos a considerar

- **Resistencia al Cambio:** La implementación de un nuevo modelo puede encontrar resistencia dentro de la organización, especialmente si no se aborda adecuadamente la cultura organizacional.
- **Recursos Limitados:** La falta de recursos para capacitación y desarrollo puede ser un obstáculo significativo para implementar cambios necesarios.

Un modelo integrado de gestión de proyectos basado en estándares internacionales tiene el potencial de generar un efecto positivo en el desempeño de los proyectos de ISA Intercolombia, siempre y cuando se aborden previamente las deficiencias identificadas en

los niveles 1 y 2 del KPMMM. La estandarización, mejora continua, capacitación y fortalecimiento del apoyo gerencial son aspectos clave que podrían transformar la capacidad organizacional. Sin embargo, es fundamental realizar un diagnóstico exhaustivo y establecer un plan estratégico para implementar este modelo con éxito, garantizando así que se logren los beneficios esperados sin enfrentar barreras significativas.

8 PLAN DE INTERVENCIÓN

8.1 Propuesta modelo de gestión de proyectos:

En el entorno actual, marcado por la creciente complejidad y competitividad en el sector eléctrico, la gestión efectiva de proyectos se constituye en un elemento estratégico para optimizar procesos, minimizar riesgos y garantizar el logro de objetivos organizacionales. En el caso de ISA Intercolombia, el diagnóstico realizado evidenció deficiencias en áreas críticas como la gestión de adquisiciones, el control de costos, la comunicación interna y el cumplimiento de cronogramas. Estos hallazgos subrayan la imperiosa necesidad de revisar y actualizar los mecanismos tradicionales de gestión, de manera que se alineen con las mejores prácticas internacionales y se ajusten a las particularidades del contexto organizacional.

Ante esta situación, la presente investigación propone el desarrollo de un modelo integrado de gestión de proyectos, cuyo diseño se sustenta en el tailoring de siete estándares internacionales reconocidos: PMBOK®, PRINCE2®, ISO 21500 (y sus guías complementarias), IPMA, AIPM, PM² y P2M. Cada uno de estos marcos aporta un conjunto de herramientas, procesos y buenas prácticas que, al ser adaptados de forma conjunta, posibilitan la creación de un sistema holístico y flexible. Este enfoque integral no solo busca la estandarización de procedimientos, sino también el fomento de una cultura de mejora continua, la optimización de recursos y la mitigación proactiva de riesgos, aspectos fundamentales para el éxito en proyectos de gran envergadura.

La integración de estos estándares se plantea como una respuesta estratégica a las limitaciones identificadas, permitiendo a la organización posicionarse en un nivel de madurez superior en la gestión de proyectos. Según (Kerzner H. , 2022), la aplicación de marcos sistemáticos para la dirección de proyectos constituye un factor determinante para la obtención de resultados exitosos, mientras que el Project Management Institute destaca la importancia de contar con un cuerpo de conocimiento estandarizado que facilite la coordinación, la comunicación y la toma de decisiones. De igual modo, normas como ISO 21500 ofrecen lineamientos claros para la gobernanza, la gestión de riesgos y la asignación de recursos, lo que resulta crucial en entornos de alta complejidad. La adaptación de estas metodologías a través del tailoring permitirá a ISA Intercolombia crear un modelo de gestión a medida que atienda tanto las demandas del mercado como las características internas de la empresa, favoreciendo la alineación estratégica y la competitividad a largo plazo.

La propuesta se fundamenta en un análisis exhaustivo del diagnóstico organizacional, el cual revela la necesidad de un enfoque más formal y sistemático en la gestión de proyectos. A través de una revisión crítica de la literatura existente y un diagnóstico de madurez organizacional, se busca establecer un modelo metodológico que no solo aborde las deficiencias actuales, sino que también potencie las capacidades internas de la empresa.

Los resultados esperados incluyen una reducción significativa en los riesgos asociados a los proyectos, una mejora notable en los procesos de planificación y control, así como un aumento en la satisfacción del cliente. Este modelo no solo beneficiará a ISA Intercolombia al optimizar su gestión interna, sino que también puede servir como referencia para otras empresas del sector eléctrico en Colombia, estableciendo un

estándar elevado en la gestión de proyectos. Con esta investigación, se pretende contribuir al desarrollo sostenible del sector eléctrico colombiano mediante la implementación de mejores prácticas en la gerencia de proyectos.

El objetivo del tailoring en este contexto es combinar las mejores prácticas de los estándares internacionales con las características únicas de los proyectos de infraestructura eléctrica de ISA Intercolombia, logrando así una gestión más eficiente, flexible y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. (Ver Figura 16)

A continuación, se describe cómo cada uno de los estándares internacionales puede contribuir al diseño del nuevo modelo de gestión de proyectos de ISA Intercolombia, destacando su aplicabilidad y cómo el tailoring puede maximizar su impacto:

1. PMBOK (Project Management Body of Knowledge)
 - Enfoque: Basado en principios y dominios de desempeño, el PMBOK proporciona un marco flexible que incluye 12 principios y 8 dominios clave, como la gestión del alcance, tiempo, costos, calidad y riesgos.
 - Aplicación en ISA Intercolombia:
 - Tailoring: Seleccionar los principios más relevantes para proyectos de alta complejidad, como los de convocatoria UPME, priorizando la gestión de riesgos y el control de costos.
 - Implementar herramientas como el análisis de valor ganado (EVM) para monitorear el desempeño del proyecto.
 - Adaptar los procesos de planificación y control para reducir desviaciones en tiempo y costos.
2. PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)

- Enfoque: Gestión por etapas, con roles y responsabilidades claramente definidos, y un enfoque basado en productos.
 - Aplicación en ISA Intercolombia:
 - Tailoring: Definir un caso de negocio sólido para cada proyecto, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
 - Establecer una estructura clara de roles y responsabilidades para mejorar la coordinación entre equipos.
 - Utilizar la gestión por excepción para agilizar la toma de decisiones y responder rápidamente a desviaciones.
3. ISO 21502:2020
- Enfoque: Directrices para la gestión de proyectos, programas y portafolios, con énfasis en la gobernanza, la gestión de recursos y la calidad.
 - Aplicación en ISA Intercolombia:
 - Tailoring: Implementar una gobernanza robusta que defina roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones.
 - Mejorar la gestión de recursos, asegurando una asignación eficiente de equipos, materiales y presupuesto.
 - Establecer criterios claros de calidad para garantizar que los entregables cumplan con los estándares técnicos y regulatorios.
4. IPMA (International Project Management Association)
- Enfoque: Basado en competencias técnicas, de comportamiento y contextuales, con un enfoque integral en la gestión de proyectos.
 - Aplicación en ISA Intercolombia:
 - Tailoring: Desarrollar competencias de liderazgo en los directores de proyecto para gestionar equipos multidisciplinarios.

- Alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando su contribución al desarrollo sostenible.
- Gestionar el contexto del proyecto, incluyendo factores sociales, legales y ambientales, especialmente en proyectos de alto impacto.

5. AIPM (Australian Institute of Project Management)

- Enfoque: Promueve un enfoque basado en el ciclo de vida del proyecto, con énfasis en la gestión integrada y la mejora continua.
- Aplicación en ISA Intercolombia:
 - Tailoring: Integrar todas las áreas de conocimiento (alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos, etc.) para una visión holística de los proyectos.
 - Implementar un enfoque de mejora continua, documentando lecciones aprendidas y aplicándolas en futuros proyectos.
 - Fortalecer la gestión de stakeholders, especialmente en proyectos con comunidades locales y entes reguladores.

6. APMBok (Association for Project Management Body of Knowledge)

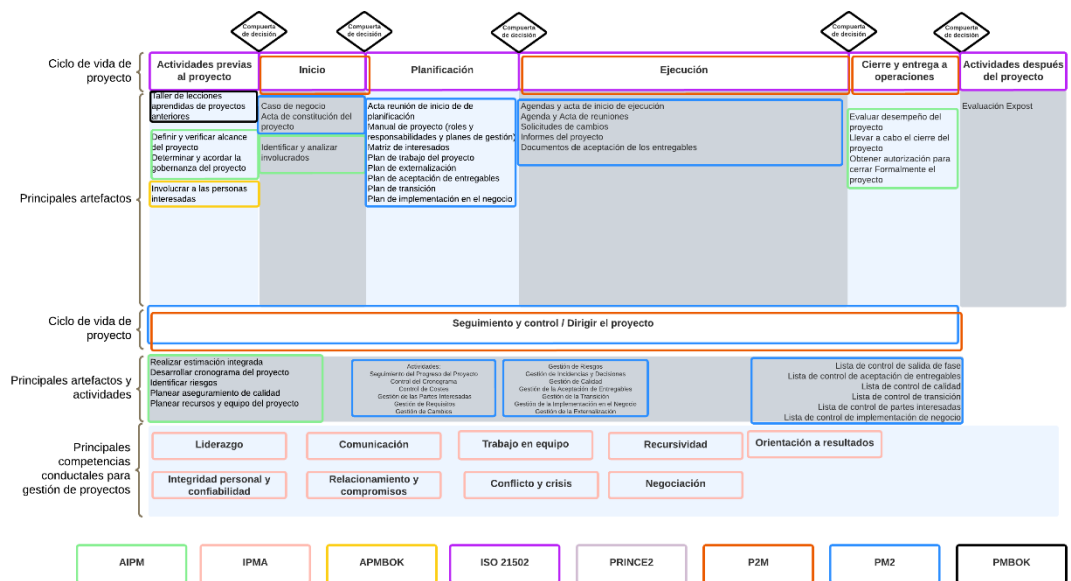
- Enfoque: Cubre 27 áreas de conocimiento, con un enfoque integral en la gestión de la complejidad, la gobernanza y los stakeholders.
- Aplicación en ISA Intercolombia:
 - Tailoring: Gestionar la complejidad inherente a los proyectos de infraestructura eléctrica mediante herramientas avanzadas de planificación y control.
 - Establecer una gobernanza sólida que garantice la alineación entre los objetivos del proyecto y los de la organización.
 - Mejorar la gestión de stakeholders, asegurando una comunicación efectiva y la aceptación de los proyectos por parte de las comunidades afectadas.

7. PM² (Project Management Methodology)

- Enfoque: Desarrollado por la Comisión Europea, PM² se centra en un enfoque de ciclo de vida adaptable, con procesos integrados y una sólida gestión de stakeholders.
- Aplicación en ISA Intercolombia:
 - Tailoring: Dividir los proyectos en fases claras (inicio, planificación, ejecución y cierre) para una gestión más estructurada.
 - Implementar procesos integrados para gestionar el alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos y comunicaciones.
 - Documentar adecuadamente los proyectos para facilitar el seguimiento, control y aprendizaje organizacional.

Figura 16

Estructura modelo gestión de proyectos



Nota: Elaboración propia

8.1.1 Actividades previas al inicio del proyecto

En el contexto de la preparación pre-proyecto, las organizaciones deben realizar una evaluación estratégica inicial que garantice la alineación del proyecto con los objetivos corporativos, analizando su viabilidad y beneficios potenciales.

Previo al inicio formal, es crucial definir un alcance preliminar que identifique stakeholders, delimite el proyecto y estime recursos necesarios. Esta fase temprana permite establecer una visión clara y realista de las expectativas y limitaciones del proyecto. La gestión de riesgos tempranos se vuelve fundamental, permitiendo identificar y analizar posibles amenazas e implementar estrategias preventivas que minimicen impactos negativos potenciales antes de su iniciación.

La gobernanza del proyecto se estructura definiendo roles, responsabilidades y marcos de decisión, lo que proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la coordinación efectiva durante todo su ciclo de vida.

El análisis económico preliminar permite evaluar la viabilidad financiera, estimando costos, proyectando retorno de inversión y identificando posibles fuentes de financiamiento que sustenten la ejecución del proyecto.

Finalmente, la preparación organizacional implica una evaluación profunda de las capacidades internas, detectando necesidades de capacitación y comprendiendo la cultura organizacional para facilitar una implementación exitosa.

El taller de lecciones aprendidas es una herramienta esencial en la gestión de proyectos que puede ofrecer múltiples beneficios a ISA Intercolombia. Este enfoque

permite a la empresa capturar y documentar experiencias y conocimientos adquiridos durante el ciclo de vida de los proyectos, lo que contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de futuros proyectos.

Una de las principales ventajas del taller de lecciones aprendidas es que fomenta una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Al reunir a los miembros del equipo para discutir qué funcionó bien y qué no, se crea un espacio para la reflexión crítica que ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades en la gestión de proyectos. Esta práctica no solo permite evitar la repetición de errores pasados, sino que también facilita la replicación de prácticas exitosas, lo cual es crucial para el desarrollo continuo de capacidades dentro de ISA Intercolombia.

Además, el taller ayuda a establecer un repositorio de conocimientos accesible para otros equipos dentro de la organización. Este repositorio se convierte en una valiosa fuente de información que puede ser consultada en futuros proyectos, mejorando así la planificación y ejecución al proporcionar datos concretos sobre experiencias anteriores. La documentación adecuada de las lecciones aprendidas también permite a la empresa cumplir con estándares internacionales, como PMBOK y PRINCE2, que enfatizan la importancia del aprendizaje organizacional.

Por otro lado, al implementar talleres regulares de lecciones aprendidas, ISA Intercolombia puede fortalecer su capacidad para gestionar riesgos. La identificación temprana de problemas y la discusión abierta sobre cómo abordarlos permiten desarrollar estrategias más efectivas para mitigar riesgos en proyectos futuros.

Los artefactos relacionados con la gestión de proyectos, como la definición y verificación del alcance del proyecto y la determinación de la gobernanza del proyecto según AIPM, así como la involucración de las partes interesadas según PMBOK, son fundamentales para mejorar la gestión de proyectos en ISA Intercolombia.

Definir y Verificar el Alcance del Proyecto (Australian Institute of Project Management, 2024) es una actividad crítica que ayuda a ISA Intercolombia a establecer claramente qué se incluirá y qué no en cada proyecto. Esto evita desviaciones y malentendidos que pueden llevar a sobrecostos y retrasos. Al tener un alcance bien definido, el equipo puede concentrarse en los entregables específicos y garantizar que se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, la verificación del alcance durante las diferentes fases del proyecto permite realizar ajustes necesarios antes de que se conviertan en problemas significativos, lo que contribuye a una gestión más eficiente y efectiva.

Determinar y Acordar la Gobernanza del Proyecto (Australian Institute of Project Management, 2024) implica establecer las estructuras y procesos necesarios para tomar decisiones efectivas durante el ciclo de vida del proyecto. En ISA Intercolombia, acordar estos aspectos desde el inicio proporciona claridad sobre roles y responsabilidades, lo que facilita la rendición de cuentas. Una buena gobernanza asegura que las decisiones se tomen de manera oportuna y adecuada, alineando los intereses de los stakeholders con los objetivos del proyecto. Esto es especialmente importante en un entorno complejo como el sector eléctrico, donde múltiples partes interesadas pueden tener diferentes expectativas.

Involucrar a las Personas Interesadas (APMBoK Association for Project Management Body of Knowledge, 2019) es esencial para el éxito de cualquier proyecto. En ISA Intercolombia, este enfoque permite identificar a todos los stakeholders relevantes desde el inicio, comprender sus necesidades y expectativas, y establecer canales de comunicación adecuados. Al involucrar a las partes interesadas en las etapas tempranas del proyecto, se puede fomentar su compromiso y apoyo, lo que resulta en una mayor probabilidad de aceptación de los resultados finales. Además, esta práctica ayuda a mitigar riesgos relacionados con la resistencia al cambio o la falta de alineación entre las expectativas del cliente y los entregables del proyecto.

8.1.2 Fase de Inicio

En la fase de inicio de la gestión de proyectos en ISA Intercolombia, los artefactos propuestos por los estándares PM2 y AIPM son esenciales para establecer un marco claro que garantice el éxito del proyecto. A continuación, se detalla cómo cada uno de estos artefactos contribuye a la gestión de proyectos en esta fase crítica.

El caso de Negocio (Comisión Europea, 2023) es un documento fundamental en la fase de inicio que justifica la necesidad del proyecto. En ISA Intercolombia, este artefacto permite evaluar los beneficios esperados en relación con los costos y riesgos asociados al proyecto. Al presentar un análisis detallado de las necesidades del negocio y cómo el proyecto contribuirá a satisfacerlas, el caso de negocio ayuda a asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y que el proyecto esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto facilita la toma de decisiones informadas por parte de la alta dirección y promueve el apoyo necesario para avanzar en la ejecución del proyecto.

El acta de Constitución del Proyecto (Comisión Europea, 2023) es otro artefacto clave que formaliza la existencia del proyecto y otorga autoridad al gerente del proyecto para utilizar recursos en su ejecución. En ISA Intercolombia, este documento debe incluir detalles sobre los objetivos, el alcance inicial, los recursos asignados y las partes interesadas involucradas. Al definir estos elementos desde el principio, se establece un marco claro que guía todas las actividades posteriores del proyecto, asegurando que todos los miembros del equipo tengan una comprensión común de lo que se espera lograr.

El identificar y Analizar Involucrados (Australian Institute of Project Management, 2024) es una actividad crítica en esta fase según AIPM. Este proceso implica reconocer a todas las partes interesadas relevantes y comprender sus expectativas e influencias sobre el proyecto. En ISA Intercolombia, esto permite crear un plan de comunicación efectivo que garantice que las necesidades y preocupaciones de los stakeholders sean abordadas desde el inicio. Involucrar adecuadamente a las partes interesadas no solo mejora la aceptación del proyecto, sino que también minimiza el riesgo de conflictos futuros y facilita una colaboración más efectiva.

La implementación de estos artefactos durante la fase de inicio proporciona a ISA Intercolombia una base sólida para la gestión efectiva de proyectos. El caso de negocio ayuda a justificar la inversión y alinear el proyecto con los objetivos estratégicos; el acta de constitución formaliza el inicio y define roles claros; y la identificación exhaustiva de las partes interesadas asegura una comunicación efectiva desde el principio. Al adoptar estos enfoques alineados con estándares internacionales, ISA Intercolombia puede optimizar su desempeño en la gestión de proyectos dentro del sector eléctrico colombiano.

8.1.3 Fase de planificación

Los artefactos de gestión de proyectos según el estándar PM² son fundamentales para estructurar y guiar el proceso de planificación, especialmente en el contexto de ISA Intercolombia. A continuación, se relacionan estos artefactos con la gestión de proyectos en la empresa.

El acta de reunión de inicio de planificación (Comisión Europea, 2023) es esencial para formalizar el comienzo del proceso de planificación. En ISA Intercolombia, este documento permite registrar los acuerdos alcanzados sobre los objetivos del proyecto y las expectativas de las partes interesadas. Al establecer un marco claro desde el inicio, se asegura que todos los miembros del equipo estén alineados y comprendan sus roles, lo que es crucial para abordar los desafíos identificados en la investigación sobre deficiencias en la gestión de proyectos.

El manual de proyecto (Comisión Europea, 2023) proporciona una guía integral que detalla los roles y responsabilidades del equipo, así como los planes de gestión asociados. Para ISA Intercolombia, este artefacto es fundamental para definir claramente quién es responsable de cada tarea, lo que mejora la rendición de cuentas y minimiza confusiones. Además, al incluir planes específicos para la gestión del alcance, tiempo, costos y calidad, el manual ayuda a implementar un enfoque más estructurado y formal en la gestión de proyectos, tal como se recomienda en el documento.

La matriz de interesados (Comisión Europea, 2023) permite identificar y analizar a todas las partes interesadas relevantes para el proyecto. En ISA Intercolombia, este

artefacto es crucial para comprender las expectativas e influencias de los stakeholders. Al desarrollar estrategias adecuadas para gestionar sus necesidades, se puede mejorar la comunicación y aumentar la aceptación del proyecto, lo que contribuye a mitigar los riesgos asociados a la falta de alineación entre las expectativas del cliente y los entregables del proyecto.

El plan de trabajo del proyecto (Comisión Europea, 2023) detalla las actividades específicas que se llevarán a cabo, junto con cronogramas y recursos necesarios. Para ISA Intercolombia, este artefacto proporciona una hoja de ruta clara que facilita la asignación eficiente de recursos y permite monitorear el progreso del proyecto. Esto es especialmente importante dado el contexto descrito en el documento sobre altos índices de retrasos y sobrecostos en proyectos anteriores.

El plan de externalización (Comisión Europea, 2023) define cómo se gestionarán las actividades o servicios subcontratados a terceros. En ISA Intercolombia, este artefacto es relevante porque establece criterios claros para seleccionar proveedores y gestionar contratos. Esto asegura que se mantengan los estándares requeridos durante la ejecución del proyecto, lo cual es crítico para mantener la calidad en un sector tan regulado como el eléctrico.

El plan de aceptación de entregables (Comisión Europea, 2023) establece los criterios necesarios para aceptar formalmente los productos o resultados del proyecto. Este artefacto ayuda a ISA Intercolombia a definir claramente qué se considera un entregable aceptable, minimizando malentendidos entre el equipo y las partes interesadas. Al tener un proceso formalizado para la revisión y aprobación, se garantiza que todos los entregables cumplan con las expectativas antes de ser considerados finalizados.

El plan de transición (Comisión Europea, 2023) describe cómo se llevará a cabo la transferencia del producto o servicio final a su operación normal. Para ISA Intercolombia, este artefacto asegura que todos los aspectos necesarios para una transición suave sean considerados, incluyendo capacitación y soporte técnico. Esto es fundamental para facilitar la adopción por parte del personal y asegurar que el nuevo sistema o proceso funcione correctamente en el entorno operativo.

El plan de implementación en el negocio (Comisión Europea, 2023) detalla cómo se integrará el producto o servicio final en las operaciones existentes. Este artefacto es crucial para ISA Intercolombia porque asegura que la implementación esté alineada con los objetivos estratégicos generales y facilita la gestión del cambio organizacional necesario para adoptar nuevas prácticas o tecnologías.

Elegir la fase de planificación del estándar PM² sobre otros estándares internacionales para la gestión de proyectos de ISA Intercolombia se justifica por su enfoque integral y adaptado a las necesidades específicas del sector eléctrico. PM² proporciona un marco estructurado que permite una planificación detallada y sistemática, abordando aspectos críticos como la gestión de riesgos, la definición clara de roles y responsabilidades, y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto es especialmente relevante para ISA Intercolombia, que enfrenta desafíos significativos en la ejecución de proyectos, como retrasos y sobrecostos. Al adoptar PM², la empresa puede optimizar su desempeño en la gestión de proyectos, mejorar la comunicación entre las partes interesadas y fomentar una cultura de mejora continua, lo que resulta en una mayor eficiencia y satisfacción del cliente.

8.1.4 Fase de ejecución

La fase de ejecución del estándar PM² es fundamental para la gestión de proyectos en ISA Intercolombia, ya que se centra en la implementación efectiva de los planes establecidos durante la fase de planificación. Esta fase incluye varios artefactos clave que facilitan el seguimiento y control del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos y se manejen adecuadamente los recursos negocio (Comisión Europea, 2023).

El acta de inicio de ejecución (Comisión Europea, 2023) es un documento que formaliza el comienzo de la fase de ejecución. En ISA Intercolombia, este artefacto ayuda a establecer un marco claro para las actividades que se llevarán a cabo, asegurando que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos del proyecto y comprendan sus roles y responsabilidades desde el inicio.

Las agendas y actas de reuniones (Comisión Europea, 2023) son esenciales para mantener una comunicación fluida y documentar los acuerdos alcanzados durante las reuniones del equipo. Para ISA Intercolombia, estos documentos permiten registrar decisiones clave, asignar tareas y hacer seguimiento a los avances, lo que es crucial para abordar cualquier desviación del plan original y asegurar que el proyecto se mantenga en el camino correcto.

Los informes del proyecto (Comisión Europea, 2023) proporcionan actualizaciones regulares sobre el estado del proyecto, incluyendo avances, problemas encontrados y cambios necesarios. En ISA Intercolombia, estos informes son vitales para mantener informadas a las partes interesadas sobre el progreso y facilitar la toma de decisiones informadas, lo que contribuye a una gestión más efectiva de los proyectos.

Las solicitudes de cambios (Comisión Europea, 2023) son documentos que permiten gestionar modificaciones al alcance, tiempo o costos del proyecto. En el contexto de ISA Intercolombia, este artefacto es crucial para asegurar que cualquier cambio sea evaluado adecuadamente antes de su implementación, minimizando así el riesgo de impactos negativos en el proyecto.

Los documentos de aceptación de entregables (Comisión Europea, 2023) establecen los criterios necesarios para aceptar formalmente los productos o resultados del proyecto. Para ISA Intercolombia, contar con un proceso claro para la aceptación garantiza que todos los entregables cumplan con las expectativas antes de ser considerados finalizados, lo cual es esencial para mantener la calidad y satisfacción del cliente.

La fase de ejecución del PM² (Comisión Europea, 2023) proporciona a ISA Intercolombia herramientas y artefactos críticos que facilitan la implementación efectiva de proyectos. Al utilizar estos elementos, la empresa puede mejorar su capacidad para gestionar proyectos complejos en el sector eléctrico colombiano, asegurando una comunicación clara, un seguimiento adecuado y una gestión eficiente de cambios. Esto no solo optimiza el desempeño general en la ejecución de proyectos, sino que también contribuye a reducir riesgos y aumentar la satisfacción del cliente, alineándose con los objetivos estratégicos establecidos en su modelo integrado de gestión.

8.1.5 Fase de cierre y entrega a operaciones

La fase de cierre y entrega a operaciones según el AIPM (Australian Institute of Project Management, 2024) es crucial para la gestión de proyectos en ISA Intercolombia, ya que permite formalizar la finalización del proyecto y asegurar que se han cumplido todos los objetivos establecidos. A continuación, se describe cómo cada uno de los componentes de esta fase contribuye a una gestión efectiva:

En la fase de Evaluación de Desempeño del AIPM (Australian Institute of Project Management, 2024) , se realiza un análisis exhaustivo comparando los resultados obtenidos con los objetivos originalmente planificados. Este proceso permite identificar con precisión desviaciones, éxitos y áreas de mejora, documentando sistemáticamente las lecciones aprendidas durante todo el ciclo del proyecto, lo que contribuye significativamente al aprendizaje organizacional.

Durante el Cierre del Proyecto, se consolida toda la documentación técnica y administrativa, verificando rigurosamente que cada entregable cumpla con los requisitos establecidos. Este proceso implica una revisión detallada que garantiza la calidad de los resultados, permitiendo la liberación formal de recursos y asegurando una transición estructurada hacia la siguiente fase operativa.

La Obtención de Autorización de Cierre representa el momento crucial donde los stakeholders principales validan los resultados del proyecto. Este proceso requiere una confirmación formal de que se han alcanzado los objetivos estratégicos, obteniendo la aprobación de la dirección y certificando que el proyecto ha cumplido satisfactoriamente con las expectativas inicialmente definidas.

8.1.6 Fase de seguimiento y control

La fase de seguimiento y control en la gestión de proyectos es fundamental para garantizar que los proyectos de ISA Intercolombia se desarrollen de acuerdo con lo planificado y se logren los objetivos establecidos. A continuación, se describe cómo cada una de las actividades del estándar PM² contribuye a esta fase:

El seguimiento del progreso (Comisión Europea, 2023) permite a ISA Intercolombia monitorear el avance real del proyecto en comparación con el plan establecido. Esto ayuda a identificar desviaciones tempranas, lo que facilita la toma de decisiones oportunas para corregir el rumbo y asegurar que se cumplan los plazos y objetivos.

El control del cronograma (Comisión Europea, 2023) implica evaluar el cumplimiento de las fechas establecidas para las diferentes actividades del proyecto. Para ISA Intercolombia, esto es crucial para gestionar eficientemente el tiempo y evitar retrasos que podrían impactar negativamente en la entrega de proyectos, especialmente en un sector donde los plazos son críticos.

El control de costes (Comisión Europea, 2023) permite a la empresa monitorear el gasto real frente al presupuesto planificado. Esta actividad es esencial para ISA Intercolombia, ya que ayuda a identificar sobrecostos a tiempo y tomar medidas correctivas, asegurando que los proyectos se mantengan dentro del presupuesto asignado.

La gestión de las partes interesadas (Comisión Europea, 2023) implica mantener una comunicación efectiva y gestionar las expectativas de todos los stakeholders involucrados en el proyecto. Para ISA Intercolombia, esto es vital para asegurar el apoyo

continuo y la satisfacción de las partes interesadas, lo que puede influir en el éxito general del proyecto.

La gestión de requisitos (Comisión Europea, 2023) asegura que todos los requisitos del proyecto sean identificados, documentados y cumplidos. En ISA Intercolombia, esto ayuda a prevenir malentendidos y asegura que los entregables finales cumplan con las expectativas del cliente y los estándares regulatorios.

La gestión de cambios (Comisión Europea, 2023) permite manejar adecuadamente cualquier modificación en el alcance, tiempo o costes del proyecto. Para ISA Intercolombia, contar con un proceso claro para gestionar cambios es fundamental para minimizar impactos negativos y mantener el control sobre el proyecto.

La gestión de riesgos (Comisión Europea, 2023) implica identificar, analizar y responder a los riesgos potenciales que pueden afectar el proyecto. Esta actividad es crucial para ISA Intercolombia, ya que permite anticipar problemas y desarrollar planes de mitigación que aseguren la continuidad del proyecto.

La gestión de incidencias (Comisión Europea, 2023) se refiere al manejo efectivo de problemas que surgen durante la ejecución del proyecto. Para ISA Intercolombia, tener un proceso claro para documentar y resolver incidencias es vital para mantener el flujo del trabajo y evitar retrasos.

La gestión de calidad (Comisión Europea, 2023) asegura que los entregables cumplan con los estándares establecidos. En ISA Intercolombia, esto es esencial para garantizar

la satisfacción del cliente y cumplir con los requisitos regulatorios, lo cual es crítico en el sector eléctrico.

La gestión de la Aceptación de Entregables (Comisión Europea, 2023) implica establecer criterios claros para la aceptación formal de los entregables por parte del cliente o partes interesadas. Para ISA Intercolombia, tener un proceso definido asegura que los entregables sean revisados y aprobados adecuadamente antes de su entrega final.

La gestión de la transición (Comisión Europea, 2023) se refiere a cómo se llevará a cabo la transferencia del producto o servicio final a su operación normal. En ISA Intercolombia, esto es fundamental para asegurar una integración fluida en las operaciones existentes, minimizando interrupciones.

La gestión de la Implementación en el Negocio (Comisión Europea, 2023) implica planificar cómo se integrará el producto o servicio en las operaciones diarias de la empresa. Para ISA Intercolombia, esto asegura que todos los aspectos necesarios para una implementación exitosa sean considerados, facilitando así su adopción por parte del personal.

La gestión de la externalización (Comisión Europea, 2023) implica supervisar las actividades o servicios subcontratados a terceros. Para ISA Intercolombia, tener un enfoque claro sobre cómo gestionar estas relaciones es clave para asegurar que se mantengan los estándares requeridos durante la ejecución del proyecto.

8.2 Roadmap de implementación

La implementación de un modelo de gestión de proyectos en una organización como ISA Intercolombia requiere un enfoque estructurado y estratégico que permita alinear los procesos, herramientas y competencias con los objetivos organizacionales. Este roadmap ha sido diseñado como una guía práctica y progresiva para garantizar la adopción exitosa del modelo, considerando las particularidades del sector eléctrico y los desafíos identificados en el diagnóstico previo (Ver Figura 17).

Figura 17

Roadmap implementación



Nota: Elaboración propia

El roadmap propuesto se estructura en fases claramente definidas, que abarcan desde el diagnóstico inicial y la planeación estratégica hasta la implementación a gran escala y la optimización continua. Cada fase incluye actividades específicas orientadas a fortalecer la capacidad de gestión de proyectos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Este enfoque gradual permite minimizar riesgos, optimizar recursos y asegurar la participación activa de los stakeholders clave, promoviendo una transición ordenada hacia un modelo de gestión de proyectos más robusto y alineado con las mejores prácticas internacionales (Ver Tabla 14).

1. Fase de Preparación (0-3 meses)

Objetivo: Establecer las bases para la implementación del modelo.

- 1.1 Diagnóstico inicial y alineación estratégica:
 - Revisar y actualizar el diagnóstico de madurez organizacional basado en el modelo KPMMM.
 - Asegurar la alineación del modelo con los objetivos estratégicos de ISA Intercolombia.
 - Identificar las áreas críticas de mejora, como la gestión de adquisiciones, comunicación y costos.

1.2 Formación inicial:

- Capacitar a los equipos en los estándares internacionales seleccionados (PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, etc.).
- Introducir conceptos clave como el ciclo de vida del proyecto, roles y responsabilidades.

1.3 Definición de gobernanza:

- Establecer roles y responsabilidades claras para la Oficina de Proyectos (PMO).
- Crear un comité de gobernanza para supervisar la implementación.

2. Fase de Diseño del Modelo (3-6 meses)

Objetivo: Diseñar un modelo integrado adaptado a las necesidades de ISA Intercolombia.

2.1 Definición del ciclo de vida del proyecto:

- Establecer las fases del proyecto: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre.
- Incorporar artefactos clave como el acta de constitución, el plan de trabajo, la matriz de interesados y el plan de aceptación de entregables.

2.2 Personalización del modelo:

- Adaptar los estándares internacionales a las particularidades del sector eléctrico y los proyectos de ISA Intercolombia.
- Diseñar plantillas y formatos estandarizados para la documentación del proyecto.

2.3 Selección de herramientas tecnológicas:

- Evaluar y seleccionar herramientas de gestión de proyectos que permitan el monitoreo continuo (por ejemplo, EVM, indicadores predictivos).
- Implementar un sistema centralizado de reporting y análisis de datos.

3. Fase de Implementación Piloto (6-12 meses)

Objetivo: Probar el modelo en un entorno controlado.

3.1 Selección de proyectos piloto:

- Elegir proyectos representativos del portafolio (por ejemplo, un proyecto UPME, una conexión y una renovación).

3.2 Ejecución del piloto:

- Implementar el modelo en los proyectos seleccionados.
- Monitorear el desempeño utilizando indicadores clave (cumplimiento de cronogramas, costos, calidad, satisfacción del cliente).

3.3 Evaluación del piloto:

- Recopilar lecciones aprendidas a través de talleres y reuniones de retroalimentación.
- Ajustar el modelo según los resultados obtenidos.

4. Fase de Escalamiento (12-18 meses)

Objetivo: Implementar el modelo en toda la organización.

4.1 Capacitación avanzada:

- Realizar talleres específicos para fortalecer competencias en áreas críticas como gestión de riesgos, adquisiciones y calidad.

4.2 Implementación organizacional:

- Extender el modelo a todos los proyectos del portafolio.
- Integrar el modelo con los sistemas de gestión existentes (ERP, CRM, etc.).

4.3 Gestión del cambio:

- Implementar un programa de gestión del cambio para minimizar la resistencia.
- Desarrollar una estrategia de comunicación para promover la adopción del modelo.

5. Fase de Consolidación y Mejora Continua (18-24 meses)

Objetivo: Garantizar la sostenibilidad del modelo y fomentar la mejora continua.

5.1 Monitoreo y evaluación:

- Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar el desempeño del modelo.
- Realizar auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento de los estándares.

5.2 Mejora continua:

- Incorporar las lecciones aprendidas en futuros proyectos.
- Actualizar el modelo según los cambios en los estándares internacionales y las necesidades de la organización.

5.3 Certificación y reconocimiento:

- Buscar certificaciones internacionales (por ejemplo, ISO 21502) para validar la implementación del modelo.
- Promover el modelo como un caso de éxito en el sector eléctrico.

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

- Cumplimiento de cronogramas: % de proyectos entregados a tiempo.
- Control de costos: % de proyectos dentro del presupuesto.
- Satisfacción del cliente: Encuestas de satisfacción post-proyecto.
- Reducción de riesgos: Número de riesgos identificados y mitigados.
- Madurez organizacional: Avance en los niveles del modelo de madurez (KPMMM).

Consideraciones Clave del Diagnóstico

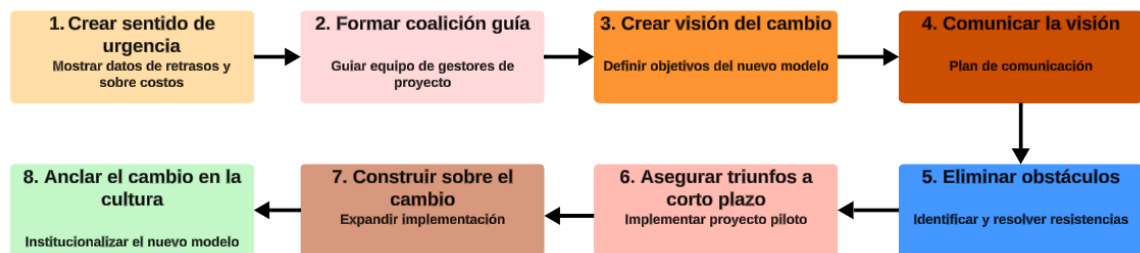
1. Áreas críticas identificadas:
 - Gestión de adquisiciones (56%).
 - Gestión de la comunicación (56%).
 - Gestión de costos (62%).
2. Fase embrionaria:
 - Requiere atención urgente para consolidar procesos básicos de gestión de proyectos.
3. Fase de crecimiento y madurez:

- Necesitan ajustes para alcanzar niveles superiores de madurez.
4. Proyectos UPME:
- Requieren especial atención en la planificación y gestión de riesgos debido a las desviaciones significativas en tiempo y costo.

El roadmap previamente definido, que establece las fases de Preparación (0-3 meses), Diseño del Modelo (3-6 meses), Implementación Piloto (6-12 meses), Escalamiento (12-18 meses) y Consolidación (18-24 meses), se fortalece significativamente al integrarse con el modelo de 8 pasos de Kotter para la gestión del cambio organizacional. Esta integración permite abordar no solo los aspectos técnicos y metodológicos, sino también los elementos culturales y humanos que son críticos para el éxito de la transformación.

Figura 18

Adaptación modelo Kotter



Nota: Elaboración propia basada (Kotter , 1996)

Como señala (Kotter , 1996), el éxito de cualquier iniciativa de cambio organizacional depende de la capacidad para crear y mantener el sentido de urgencia, formar coaliciones efectivas y anclar los cambios en la cultura organizacional. En el contexto de ISA Intercolombia, donde el diagnóstico ha revelado la necesidad de mejorar el desempeño en la gestión de proyectos, la combinación del roadmap estructurado con los

principios de Kotter proporciona un marco integral para asegurar una implementación exitosa y sostenible del nuevo modelo de gestión (Ver Figura 18).

Tabla 14

Implementación del modelo

Item	Fase del Roadmap	Pasos de Kotter	Equipo de trabajo	Tiempo en meses	Dedicación por fase	Presupuesto estimado según tarifas actuales	Actividades Clave
1	Fase de Preparación (0-3 meses)	1. Crear sentido de urgencia	Gestor de proyecto	3	10%	10.874.045	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar datos sobre desviaciones actuales en proyectos - Compartir impacto financiero de la gestión ineficiente - Identificar líderes clave para el cambio - Formar equipo guía con representantes de diferentes áreas - Realizar diagnóstico inicial y alineación estratégica - Establecer roles y responsabilidades de la PMO
		2. Formar coalición guía	Analista de proyecto		20%	34.678.676	
			Analista PMO		50%	37.263.046	
2	Fase de Diseño del Modelo (3-6 meses)	3. Crear visión del cambio	Director integración y gestión	3	10%	37.352.516	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar visión clara del nuevo modelo - Establecer objetivos medibles - Crear plan de comunicación integral - Definir ciclo de vida del proyecto - Diseñar plantillas y formatos estandarizados - Seleccionar herramientas tecnológicas
		4. Comunicar la visión	Analista PMO		50%	37.263.046	
3	Fase de Implementación Piloto (6-12 meses)	5. Eliminar obstáculos	Analista de proyecto	6	30%	41.614.412	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y abordar resistencias al cambio - Proporcionar capacitación necesaria - Seleccionar proyectos piloto estratégicos - Documentar y celebrar éxitos tempranos - Recopilar lecciones aprendidas
		6. Asegurar triunfos a corto plazo	Analista PMO		50%	74.526.091	

							- Ajustar el modelo según retroalimentación
4	Fase de Escalamiento (12-18 meses)	7. Construir sobre el cambio	Gerente de proyectos Director ejecución proyectos	6	20% 20%	95.647.370 74.705.033	- Expandir implementación gradualmente - Realizar capacitación avanzada - Integrar con sistemas existentes - Implementar programa de gestión del cambio - Desarrollar estrategia de comunicación - Incorporar lecciones aprendidas
5	Fase de Consolidación (18-24 meses)	8. Anclar el cambio en la cultura	Gestor de proyecto Analista de proyecto Analista PMO Director integración y gestión Gerente de proyectos Director ejecución proyectos	6	20% 30% 50% 20% 10% 20%	76.118.312 69.357.353 74.526.091 74.705.033 95.647.370 74.705.033	- Institucionalizar el nuevo modelo - Establecer sistema de monitoreo continuo - Realizar auditorías periódicas - Actualizar el modelo según necesidades - Buscar certificaciones internacionales - Promover como caso de éxito
Total				24		908.983.426	

Nota. Elaboración propia.

8.3 Viabilidad de la implementación.

La implementación de un modelo de gestión de proyectos en ISA Intercolombia es una necesidad estratégica para abordar las significativas desviaciones en costos y tiempos que afectan la ejecución de sus proyectos. Según el análisis cuantitativo realizado, se han identificado sobrecostos críticos, como en el Proyecto ABCU (variación de -164% en costos) y el Proyecto CUWI (variación de -124% en costos), así como retrasos significativos en cronogramas, con desviaciones de hasta -250%. Estas cifras evidencian deficiencias sistemáticas en la planificación, estimación de recursos y gestión de riesgos,

lo que genera un impacto financiero considerable y compromete la competitividad de la organización en futuras licitaciones estratégicas.

El sobrecosto recurrente en proyectos de diferentes categorías, desde convocatorias UPME hasta renovaciones, refleja problemas estructurales en la metodología actual, que no se adapta adecuadamente a la complejidad y particularidades de cada proyecto.

Además, la falta de estandarización y la limitada documentación de lecciones aprendidas dificultan la mejora continua y la optimización de procesos (Ver Tabla 15).

Tabla 15

Variación de costos de los proyectos

Año	Cantidad proyectos	Costo oferta	Costo proyectado	Variación	% Variación
2020	14	3.107.352.087.440	3.238.340.051.528	130.987.964.088	4%
2021	17	3.538.685.498.860	3.899.333.397.808	360.647.898.948	10%
2022	22	1.968.381.830.120	2.119.227.236.041	150.845.405.922	8%
2023	28	1.777.751.822.287	1.884.289.417.347	106.537.595.060	6%
2024	34	2.595.267.806.075	2.945.692.169.062	350.424.362.987	14%

Nota. Elaboración propia. Valores en millones de pesos.

Para realizar la implementación se tienen en cuenta los siguientes recursos correspondientes a la Gerencia de Negocios y proyectos de ISA Intercolombia. Dentro de la tarifa de los recursos se encuentra todo lo necesario para realizar su labor (ver Tabla 16):

Tabla 16

Recursos para implementación

Cargo	Costo hora	Costo mes
Gestor de proyecto	211.475	36.246.815
Analista de proyecto	134.884	23.119.118
Analista PMO	144.936	24.842.030
Director integración y gestión	363.210	62.254.194
Gerente de proyectos	465.030	79.706.142

Director ejecución proyectos	363.210	62.254.194
------------------------------	---------	------------

Nota. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el costo de los recursos de la tabla 16, el análisis de costo beneficio se enfoca en ahorros potenciales. Para lo cual se destinan los recursos así (Ver Tabla 17):

Tabla 17

Costo Manutención implementación

Estimación a 4 años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gestor de proyecto	86.992.356	43.496.178	21.748.089	21.748.089	21.748.089
Analista de proyecto	145.650.441	36.412.610	36.412.610	36.412.610	36.412.610
Analista PMO	223.578.274	111.789.137	111.789.137	111.789.137	111.789.137
Director integración y gestión	112.057.549				
Gerente de proyectos	191.294.741				
Director ejecución proyectos	149.410.066				
Gestor de proyecto					
Total	908.983.426	191.697.925	169.949.836	169.949.836	169.949.836

Nota. Elaboración propia. Valores en millones de pesos.

Se estima que los beneficios consistirán en lograr al menos un ahorro del 0.5 % del promedio de las desviaciones registradas en los últimos cinco años, con una reducción progresiva del 20 % anual debido a la menor magnitud de los nuevos proyectos.

Se tiene el siguiente flujo de caj anual (Ver Tabla 18,19, 20 y 21):

Tabla 18

Flujo de caja anual

Inversión 908.983.426

	Beneficios	Egresos	Flujo
Año 0	1.099.443.227	908.983.426	908.983.426
Año 1	879.554.582	191.697.925	687.856.657
Año 2	703.643.665	169.949.836	533.693.829
Año 3	562.914.932	169.949.836	392.965.096
Año 4	450.331.946	169.949.836	280.382.110

Nota. Elaboración propia. Valores en millones de pesos.

Tabla 19

Costo - beneficio

Inversión	908.983.426		
TIR	4,6%		
Costo - beneficio	Beneficios	Egresos	Flujo
Año 0	1.099.443.227	-908.983.426	-908.983.426
Año 1	879.554.582	191.697.925	687.856.657
Año 2	703.643.665	169.949.836	533.693.829
Año 3	562.914.932	169.949.836	392.965.096
Año 4	450.331.946	169.949.836	280.382.110
Suma ingresos	1.582.571.823		
Suma egresos	302.851.638		
Costo + inversión	1.211.835.064		
B/C	1,306		

Nota. Elaboración propia. Valores en millones de pesos.

Tabla 20

Valor presente neto

Tasa de descuento	10,0%	
	Flujo	VPN
Año 0	-908.983.426	-908.983.426
Año 1	687.856.657	625.324.233
Año 2	533.693.829	441.069.280
Año 3	392.965.096	295.240.493
Año 4	280.382.110	191.504.754
		644.155.334

Nota. Elaboración propia. Valores en millones de pesos.

Tabla 21

Tasa interna de retorno

Tasa de descuento	10%
Año 0	-908.983.426
Año 1	687.856.657
Año 2	533.693.829

Año 3	392.965.096
Año 4	280.382.110
TIR	4,6%

Nota. Elaboración propia. Valores en millones de pesos.

En conclusión, la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos en ISA Intercolombia no solo es viable desde una perspectiva técnica y operativa, sino también desde un enfoque económico, como lo demuestran los resultados obtenidos en los indicadores financieros. Según las Tablas 15 a 21, el análisis costo-beneficio proyecta un índice B/C de 1.306, lo que indica que los beneficios superan los costos de inversión. Además, el Valor Presente Neto (VPN) calculado asciende a \$644.1 millones de pesos, lo que confirma la rentabilidad del proyecto a una tasa de descuento del 10%. Aunque la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 4.6%, ligeramente inferior a la tasa de descuento, los ahorros proyectados en desviaciones de costos y tiempos, junto con la reducción progresiva del 20% anual en la magnitud de los nuevos proyectos, refuerzan la sostenibilidad económica de la propuesta.

Estos resultados financieros, combinados con los beneficios operativos esperados, como la estandarización de procesos, la mejora en la gestión de riesgos y la optimización de recursos, justifican ampliamente la implementación del modelo. Este enfoque no solo permitirá a ISA Intercolombia reducir sobrecostos y retrasos, sino también fortalecer su competitividad en el sector eléctrico colombiano, garantizando un impacto positivo tanto en el desempeño de los proyectos como en la sostenibilidad financiera de la organización.

9 CONCLUSIONES

1. La revisión exhaustiva de la literatura y el análisis de los principales estándares internacionales en gerencia de proyectos (PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, IPMA, AIPM, PM² y P2M) han permitido establecer un sólido marco teórico para la gestión de proyectos en ISA Intercolombia. Este análisis reveló que cada estándar aporta elementos únicos y complementarios que, al integrarse adecuadamente, pueden fortalecer significativamente la gestión de proyectos. Por ejemplo, mientras PMBOK proporciona una base sólida en la gestión de procesos y áreas de conocimiento, PRINCE2 contribuye con un enfoque robusto en la gestión por etapas y la gobernanza del proyecto. La ISO 21502 aporta una perspectiva estandarizada internacionalmente, mientras que IPMA enfatiza las competencias necesarias para una gestión efectiva. Esta combinación de diferentes marcos metodológicos, como señalan (Kerzner H. , 2019) y (Crawford, 2021), permite abordar la complejidad inherente a los proyectos de infraestructura eléctrica desde múltiples perspectivas, facilitando una gestión más efectiva y adaptable. El estudio también evidenció la importancia crítica del "tailoring" o adaptación de las mejores prácticas internacionales al contexto específico de ISA Intercolombia, considerando sus características organizacionales, cultura corporativa y necesidades particulares del sector eléctrico colombiano. Esta adaptación contextualizada es fundamental para asegurar la aplicabilidad y efectividad del modelo propuesto (Project Management Institute (PMI), 2022)
2. El diagnóstico de madurez organizacional y la evaluación de la situación actual de la gerencia de proyectos en ISA Intercolombia han revelado deficiencias

significativas que requieren atención inmediata. El análisis detallado utilizando el modelo KPMMM mostró que la organización se encuentra en una etapa embrionaria de madurez en gestión de proyectos, con puntuaciones particularmente bajas en áreas críticas como la gestión de adquisiciones (56 %), calidad (58 %) y comunicación (56 %). Estas deficiencias se manifiestan en problemas recurrentes como retrasos en los cronogramas, sobrecostos y dificultades en la gestión de stakeholders. El diagnóstico también evidenció una falta de estandarización en los procesos de gestión de proyectos y una limitada capacidad para capitalizar las lecciones aprendidas. La evaluación por niveles jerárquicos mostró variaciones significativas en la comprensión y aplicación de las prácticas de gestión de proyectos, con los directores mostrando un mejor desempeño (273 puntos) comparado con los analistas (254 puntos) y gestores (258 puntos). Esta disparidad sugiere la necesidad de un programa de desarrollo de competencias más estructurado y uniforme. El análisis también reveló que la organización carece de una metodología formal y estandarizada para la gestión de proyectos, lo que limita su capacidad para ejecutar proyectos de manera eficiente y consistente (Kerzner H. , 2022) (Quintero Montenegro, 2018)

3. El modelo integrado de gerencia de proyectos desarrollado para ISA Intercolombia representa una solución integral y adaptada a las necesidades específicas de la organización, considerando las características del sector eléctrico colombiano. Este modelo combina las mejores prácticas de siete estándares internacionales reconocidos (PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, IPMA, AIPM, PM² y P2M), los cuales han sido seleccionados y adaptados mediante un proceso de tailoring para garantizar su aplicabilidad en el contexto

organizacional de ISA Intercolombia. Esta integración busca no solo estandarizar los procesos de gestión de proyectos, sino también fomentar una cultura de mejora continua, optimizar recursos y mitigar riesgos de manera proactiva.

El modelo propuesto establece un enfoque estructurado basado en el ciclo de vida del proyecto, dividiendo las actividades en fases claras: inicio, planificación, ejecución y cierre. Cada una de estas fases incluye artefactos clave, como el caso de negocio, el acta de inicio, los informes de seguimiento y las solicitudes de cambio, que permiten un control riguroso y una alineación estratégica con los objetivos organizacionales. Por ejemplo, el uso del PM² (Comisión Europea, 2023) en la fase de ejecución asegura una implementación efectiva de los planes establecidos, mientras que la gobernanza robusta propuesta por ISO 21502 garantiza una toma de decisiones eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, el modelo enfatiza la importancia de la gestión de stakeholders, un aspecto crítico en proyectos de infraestructura eléctrica que involucran múltiples partes interesadas, como comunidades locales, entes reguladores y proveedores. Según el estándar IPMA, la gestión del contexto y de los stakeholders es esencial para garantizar la aceptación de los proyectos y minimizar los riesgos sociales y legales. Este enfoque se complementa con las herramientas de planificación y control avanzadas del PMBOK, como el análisis de valor ganado (EVM), que permite monitorear el desempeño del proyecto en tiempo real.

El modelo también incorpora un enfoque de mejora continua, promovido por estándares como AIPM e IPMA, que fomenta el aprendizaje organizacional a

través de la documentación de lecciones aprendidas y la aplicación de estas en futuros proyectos. Este aspecto es particularmente relevante para ISA Intercolombia, dado que el diagnóstico realizado en el capítulo 7 del documento evidenció deficiencias en la gestión de adquisiciones, calidad y comunicación, áreas que pueden ser fortalecidas mediante la implementación de procesos estandarizados y la capacitación del personal.

En términos de resultados esperados, el modelo proyecta una reducción significativa en los riesgos asociados a los proyectos, una mejora en los procesos de planificación y control, y un aumento en la satisfacción del cliente. Además, establece roles y responsabilidades claros dentro de la organización, lo que facilita la alineación estratégica y la ejecución efectiva de los proyectos. Según (Kerzner H. , 2022), la aplicación de marcos sistemáticos para la dirección de proyectos es un factor determinante para el éxito organizacional, y este modelo integrado posiciona a ISA Intercolombia en un nivel de madurez superior en la gestión de proyectos.

4. El plan de implementación del modelo integrado de gestión de proyectos para ISA Intercolombia, se presenta como una estrategia estructurada y adaptada a las necesidades específicas de la organización. Este plan tiene como objetivo principal garantizar una transición efectiva hacia un modelo de gestión más eficiente, alineado con estándares internacionales, y que permita superar las deficiencias identificadas en el diagnóstico organizacional. La propuesta incluye un roadmap detallado, dividido en fases específicas, que prioriza la capacitación del personal, la mejora de la infraestructura tecnológica y la adopción de herramientas de gestión integradas. Estas acciones buscan

fortalecer la capacidad organizacional y garantizar la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

El plan de implementación se estructura en cuatro fases principales:

preparación, ejecución, seguimiento y cierre, cada una diseñada para abordar los desafíos específicos de la organización. En la fase de preparación, se realizan actividades clave como la evaluación de las capacidades internas, la identificación de necesidades de capacitación y la definición de roles y responsabilidades dentro del modelo. Además, se establece un marco de gobernanza sólido, que incluye la creación de un comité directivo encargado de supervisar la implementación. Este enfoque asegura que todos los actores involucrados comprendan sus funciones y estén alineados con los objetivos estratégicos del proyecto

El análisis financiero presentado respalda la viabilidad económica del plan de implementación. Los resultados indican un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$644.1 millones de pesos y un índice costo-beneficio (B/C) de 1.306, lo que demuestra que los beneficios proyectados superan ampliamente los costos de inversión. Aunque la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 4.6 %, ligeramente inferior a la tasa de descuento del 10 %, los ahorros proyectados en desviaciones de costos y tiempos, junto con la reducción progresiva del 20 % anual en la magnitud de los nuevos proyectos, refuerzan la sostenibilidad económica de la propuesta

Los beneficios esperados de la implementación del modelo son significativos.

En primer lugar, se proyecta una estandarización de procesos, lo que permitirá establecer procedimientos claros y consistentes, mejorando la calidad y la eficiencia en la gestión de proyectos. En segundo lugar, se espera una reducción de riesgos, gracias a la implementación de herramientas avanzadas

de gestión de riesgos que minimicen las desviaciones en tiempo y costo. En tercer lugar, el modelo fomenta una cultura de mejora continua, promoviendo la documentación y aplicación de lecciones aprendidas en futuros proyectos. Finalmente, se anticipa un aumento en la satisfacción del cliente, al garantizar la entrega de proyectos dentro de los plazos y presupuestos establecidos.

También identifica desafíos importantes que deben ser abordados para garantizar el éxito del plan. Entre ellos, se destaca la resistencia al cambio, que puede surgir debido a la introducción de nuevas metodologías y herramientas. Para mitigar este riesgo, se recomienda diseñar estrategias de gestión del cambio que incluyan campañas de comunicación interna y talleres de sensibilización. Otro desafío es la falta de recursos para capacitación, que podría limitar la efectividad de la implementación. Para superar este obstáculo, es fundamental asegurar el compromiso de la alta dirección y la asignación adecuada de recursos financieros y humanos.

En conclusión, el plan de implementación del modelo integrado de gestión de proyectos para ISA Intercolombia representa una oportunidad transformacional para la organización. Al abordar las deficiencias identificadas en el diagnóstico y alinear los procesos con estándares internacionales, el modelo no solo optimiza el desempeño de los proyectos, sino que también fortalece la competitividad de la empresa en el sector eléctrico colombiano. Aunque la implementación requiere un esfuerzo significativo y un compromiso organizacional sostenido, los beneficios proyectados justifican ampliamente la inversión y el esfuerzo requeridos. Este enfoque no solo beneficiará a ISA Intercolombia, sino que también puede servir como referencia para otras empresas del sector eléctrico en Colombia, estableciendo un estándar elevado en la gestión de proyectos.

5. La propuesta de un modelo integrado basado en estándares internacionales para la gestión de proyectos en ISA Intercolombia representa una solución estratégica y viable para abordar las deficiencias identificadas en la organización y mejorar significativamente su desempeño en la ejecución de proyectos. Este modelo no solo responde a las necesidades específicas de la empresa, sino que también establece un marco metodológico que puede ser replicado en otras organizaciones del sector eléctrico colombiano, contribuyendo al desarrollo sostenible del sector. La conclusión se fundamenta en un análisis exhaustivo de la situación actual de la gerencia de proyectos en ISA Intercolombia, así como en la integración de las mejores prácticas de estándares internacionales como PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, IPMA, AIPM, PM² y P2M, adaptados a las particularidades de la organización mediante el proceso de tailoring.

El diagnóstico realizado evidenció que ISA Intercolombia enfrenta desafíos significativos en áreas como la gestión de adquisiciones, calidad, comunicación y riesgos, lo que ha resultado en retrasos, sobrecostos y una baja tasa de éxito en los proyectos ejecutados. Según (Quintero Montenegro, 2018), el 79 % de los proyectos de transmisión en Colombia se encuentran fuera de tiempo o han sido cancelados, lo que refleja la necesidad de un enfoque más estructurado y formal en la gestión de proyectos. En este contexto, el modelo propuesto busca estandarizar procesos, optimizar recursos y fortalecer la capacidad organizacional para gestionar proyectos de alta complejidad.

Los beneficios esperados de la implementación del modelo son significativos. En primer lugar, se proyecta una reducción de riesgos mediante la adopción de herramientas avanzadas de gestión de riesgos, como el análisis de valor

ganado (EVM), que permite monitorear el desempeño del proyecto en tiempo real (Project Management Institute (PMI), 2022). En segundo lugar, se espera una mejora en la planificación y control, gracias a la estandarización de procesos y la adopción de herramientas tecnológicas que faciliten la toma de decisiones informadas. En tercer lugar, el modelo fomenta una cultura de mejora continua, promoviendo la documentación y aplicación de lecciones aprendidas en futuros proyectos, lo que contribuye al aprendizaje organizacional y al desarrollo de capacidades internas (Duffield & Whitty, 2016). Finalmente, se anticipa un aumento en la satisfacción del cliente, al garantizar la entrega de proyectos dentro de los plazos y presupuestos establecidos, lo que fortalecerá la competitividad de ISA Intercolombia en el sector eléctrico colombiano.

En conclusión, la implementación del modelo integrado de gestión de proyectos no solo optimizará el desempeño interno de ISA Intercolombia, sino que también posicionará a la empresa como un referente en la gestión de proyectos en el sector eléctrico colombiano. Este modelo establece un estándar elevado en la gerencia de proyectos, promoviendo la sostenibilidad, la eficiencia y la efectividad en la ejecución de proyectos de infraestructura eléctrica. Además, la propuesta contribuye al desarrollo del conocimiento científico en la disciplina de la gerencia de proyectos, al demostrar cómo la integración de estándares internacionales puede ser adaptada a contextos específicos para maximizar su impacto.

6. Un modelo integrado de gestión de proyectos basado en estándares internacionales tiene el potencial de generar un impacto positivo significativo en el desempeño de los proyectos de ISA Intercolombia. Este efecto se

fundamenta en la capacidad del modelo para abordar las deficiencias actuales en la gestión de proyectos, como la falta de estandarización, los sobrecostos, los retrasos y la baja madurez organizacional, identificadas en el diagnóstico realizado en la investigación. La integración de estándares como PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, IPMA, AIPM y PM² permite establecer un marco metodológico robusto que combina las mejores prácticas internacionales con un enfoque adaptado a las necesidades específicas de la organización.

Impacto en la planificación y control

La implementación de un modelo integrado mejora la planificación y el control de los proyectos al proporcionar herramientas y técnicas avanzadas para la gestión de alcance, tiempo, costos y calidad. Según (Kerzner H. , 2022), la estandarización de procesos y la adopción de metodologías probadas permiten reducir las desviaciones en cronogramas y presupuestos, lo que es crucial para una empresa como ISA Intercolombia, que enfrenta altos índices de retrasos y sobrecostos en sus proyectos. Por ejemplo, el uso del análisis de valor ganado (EVM) y la gestión por excepción, propuestos en estándares como PMBOK y PRINCE2, facilita el monitoreo continuo del desempeño y la toma de decisiones oportunas, asegurando que los proyectos se mantengan alineados con los objetivos estratégicos.

Reducción de riesgos

El modelo integrado también fortalece la gestión de riesgos mediante un enfoque sistemático de identificación, análisis y respuesta a riesgos potenciales. La creación de una base de datos histórica de riesgos, como se sugiere en el estándar IPMA, permite a ISA Intercolombia anticipar problemas

recurrentes y desarrollar estrategias de mitigación más efectivas. Esto es especialmente relevante en el sector eléctrico, donde los proyectos suelen enfrentar riesgos técnicos, regulatorios y sociales. Además, la implementación de planes de contingencia robustos y el monitoreo continuo de riesgos, como lo recomienda la ISO 21502, asegura una mayor resiliencia ante imprevistos.

Mejora en la gestión de stakeholders

La gestión efectiva de stakeholders es otro aspecto clave del modelo integrado. Según el estándar PM², la identificación temprana de las partes interesadas y la implementación de estrategias de comunicación adecuadas son fundamentales para garantizar el apoyo y la aceptación de los proyectos. En el caso de ISA Intercolombia, donde los proyectos de infraestructura eléctrica tienen un alto impacto social, este enfoque permite minimizar conflictos con comunidades locales y entes reguladores, mejorando la percepción pública y la sostenibilidad de los proyectos.

Fomento de la mejora continua

El modelo integrado promueve una cultura de mejora continua al documentar y capitalizar las lecciones aprendidas en cada proyecto. Según (Duffield & Whitty, 2016) la implementación de un sistema de lecciones aprendidas permite a las organizaciones identificar y corregir deficiencias de manera sistemática, lo que contribuye al desarrollo de capacidades internas y al avance hacia niveles superiores de madurez organizacional. Este enfoque es particularmente relevante para ISA Intercolombia, que actualmente se encuentra en una etapa inicial de madurez en gestión de proyectos, según el modelo KPMMM.

En conclusión, un modelo integrado de gestión de proyectos basado en estándares internacionales puede generar un efecto positivo sustancial en el desempeño de los proyectos de ISA Intercolombia. Al abordar las deficiencias actuales y alinear los procesos con las mejores prácticas internacionales, el modelo no solo optimiza la ejecución de proyectos, sino que también fortalece la competitividad de la empresa en el sector eléctrico colombiano. Este enfoque integrado no solo beneficia a ISA Intercolombia, sino que también puede servir como referencia para otras empresas del sector, contribuyendo al desarrollo sostenible de la infraestructura eléctrica en el país.

7. El presente trabajo de investigación hace una contribución significativa al conocimiento científico de la gerencia de proyectos como disciplina, al proponer un modelo integrado basado en estándares internacionales que no solo aborda las necesidades específicas de ISA Intercolombia, sino que también establece un marco metodológico replicable en otras organizaciones del sector eléctrico y en industrias con características similares. Este modelo, fundamentado en una revisión exhaustiva de la literatura y en el análisis de estándares internacionales como PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, IPMA, AIPM, PM² y P2M, representa un avance en la integración de enfoques teóricos y prácticos para la gestión de proyectos en contextos complejos y de alta incertidumbre.

Aporte al conocimiento científico de la gerencia de proyectos

El trabajo amplía el cuerpo de conocimiento de la gerencia de proyectos al demostrar cómo la integración de estándares internacionales puede ser adaptada (tailoring) a las particularidades de una organización específica, como ISA Intercolombia. Este enfoque no solo valida la flexibilidad y aplicabilidad de los estándares internacionales, sino que también resalta la

importancia de considerar factores contextuales, culturales y organizacionales en la implementación de modelos de gestión. Según (Whitaker, 2014), la personalización de metodologías es clave para maximizar su efectividad, y este trabajo lo ejemplifica al adaptar estándares globales a un entorno local. Además, el modelo propuesto incorpora elementos innovadores como la gobernanza adaptativa, la gestión de riesgos integrada y la mejora continua, alineados con las mejores prácticas internacionales. Esto contribuye al desarrollo de nuevos enfoques para abordar desafíos comunes en la gerencia de proyectos, como la falta de estandarización, la resistencia al cambio y la gestión de la complejidad. Por ejemplo, (Brunet, 2021) destaca la importancia de equilibrar el control y la flexibilidad en la gobernanza de megaproyectos, un principio que se refleja en el diseño del modelo integrado presentado en este trabajo.

El análisis financiero y operativo realizado también aporta al conocimiento científico al demostrar, con datos cuantitativos, la viabilidad económica y los beneficios operativos de implementar un modelo integrado. Este enfoque basado en evidencia refuerza la importancia de combinar análisis teóricos con resultados prácticos para validar la efectividad de las propuestas metodológicas en la gerencia de proyectos.

Aporte a la profesión de la gerencia de proyectos

Desde una perspectiva profesional, este trabajo ofrece una guía práctica y estructurada para la implementación de un modelo integrado de gestión de proyectos en organizaciones que enfrentan desafíos similares a los de ISA Intercolombia. Al detallar un plan de implementación que incluye fases específicas (preparación, ejecución, seguimiento y cierre), roles y responsabilidades claros, y herramientas de monitoreo y control, el documento

proporciona un roadmap que puede ser utilizado por profesionales de la gerencia de proyectos para mejorar la eficiencia y efectividad de sus iniciativas. El modelo también fomenta el desarrollo de competencias clave en los profesionales de la gerencia de proyectos, como el liderazgo, la gestión de stakeholders y la toma de decisiones basada en datos. Según (IPMA International Project Management Association, 2018), estas competencias son esenciales para gestionar proyectos complejos en entornos dinámicos, y el modelo propuesto las integra de manera efectiva. Además, al promover la estandarización de procesos y la documentación de lecciones aprendidas, el trabajo contribuye a la profesionalización de la gerencia de proyectos, estableciendo un estándar elevado para la práctica en el sector eléctrico colombiano.

Por último, el trabajo destaca la importancia de la mejora continua y el aprendizaje organizacional, elementos que son fundamentales para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de los proyectos. Esto no solo beneficia a ISA Intercolombia, sino que también establece un precedente para otras organizaciones que buscan adoptar enfoques más estructurados y efectivos en la gestión de proyectos.

En síntesis, este trabajo representa un aporte valioso tanto al conocimiento científico como a la práctica profesional de la gerencia de proyectos. Desde el ámbito académico, amplía la comprensión de cómo los estándares internacionales pueden ser adaptados a contextos específicos, mientras que, desde el ámbito profesional, proporciona herramientas prácticas y estrategias claras para mejorar el desempeño de los proyectos. Este enfoque integrado y basado en evidencia refuerza la relevancia de la gerencia de proyectos como

disciplina y como profesión, posicionándola como un pilar fundamental para el
éxito organizacional en sectores estratégicos como el eléctrico.

10 RECOMENDACIONES

Con base en el diagnóstico organizacional realizado y los hallazgos obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para que ISA Intercolombia implemente de manera exitosa el modelo integrado de gestión de proyectos basado en estándares internacionales. Estas recomendaciones buscan no solo abordar las deficiencias identificadas, sino también posicionar a la organización en un nivel superior de madurez en la gerencia de proyectos, promoviendo la sostenibilidad, la eficiencia y la competitividad en el sector eléctrico colombiano.

1. Fortalecimiento de la Gobernanza de Proyectos

- Propuesta: Implementar un marco de gobernanza robusto que integre los principios de estándares internacionales como ISO 21502 y PRINCE2. Este marco debe definir roles, responsabilidades y procesos claros para la toma de decisiones, asegurando la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos organizacionales.
- Resultados esperados: Una mayor claridad en la asignación de responsabilidades, reducción de conflictos en la toma de decisiones y una mejor coordinación entre las áreas funcionales. Esto permitirá a la organización gestionar proyectos de alta complejidad con mayor eficacia.
- Futuras investigaciones: Evaluar el impacto de la gobernanza en la eficiencia operativa y en la satisfacción de los stakeholders internos y externos.

2. Adopción de un Enfoque de Mejora Continua

- Propuesta: Incorporar un sistema estructurado de lecciones aprendidas basado en el modelo de conocimiento de lecciones aprendidas de Duffield & Whitty (2016). Este sistema debe incluir la recopilación, análisis y aplicación de experiencias previas para optimizar la ejecución de futuros proyectos.

- Resultados esperados: Reducción de errores recurrentes, mayor capacidad de adaptación a entornos cambiantes y un aprendizaje organizacional continuo que impulse la madurez en la gestión de proyectos.
- Futuras investigaciones: Desarrollar métricas para medir la efectividad del sistema de lecciones aprendidas y su impacto en la reducción de riesgos y costos.

3. Implementación de un Modelo de Tailoring

- Propuesta: Adaptar los estándares internacionales (PMBOK, PRINCE2, ISO 21502, entre otros) a las características específicas de los proyectos de ISA Intercolombia. Este enfoque de tailoring debe considerar las particularidades de los proyectos UPME, de conexión y de renovación, priorizando la gestión de riesgos, la planificación detallada y la gestión de stakeholders.
- Resultados esperados: Un modelo flexible y personalizado que permita a la organización responder de manera efectiva a las demandas del mercado y a las necesidades internas, optimizando los recursos y mejorando la satisfacción del cliente.
- Futuras investigaciones: Analizar cómo el tailoring puede ser replicado en otras empresas del sector eléctrico y en proyectos de diferentes industrias.

4. Desarrollo de Competencias en Gestión de Proyectos

- Propuesta: Diseñar e implementar un programa de capacitación integral basado en los estándares internacionales y enfocado en las áreas críticas identificadas, como la gestión de adquisiciones, comunicación y costos. Este programa debe incluir simulaciones prácticas, certificaciones internacionales y talleres de liderazgo.

- Resultados esperados: Incremento en las competencias del personal, mayor alineación entre los equipos de trabajo y una mejora en la ejecución de los proyectos. Esto también contribuirá a reducir la resistencia al cambio y a fomentar una cultura organizacional orientada a la excelencia.
- Futuras investigaciones: Evaluar el impacto de las capacitaciones en el desempeño de los proyectos y en la madurez organizacional.

5. Incorporación de Herramientas Tecnológicas Avanzadas

- Propuesta: Implementar herramientas de software de gestión de proyectos que permitan la automatización de procesos, la integración de datos y el monitoreo en tiempo real. Estas herramientas deben incluir funcionalidades para la gestión de riesgos, la planificación colaborativa y el análisis de desempeño.
- Resultados esperados: Mayor eficiencia en la gestión de proyectos, reducción de tiempos de respuesta y una toma de decisiones más informada basada en datos en tiempo real.
- Futuras investigaciones: Explorar el uso de inteligencia artificial y análisis predictivo en la gestión de proyectos para anticipar riesgos y optimizar recursos.

6. Gestión del Cambio Organizacional

- Propuesta: Aplicar el modelo de 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio cultural necesario para la implementación del modelo integrado. Esto incluye crear un sentido de urgencia, formar coaliciones estratégicas, comunicar la visión del cambio y anclar los nuevos procesos en la cultura organizacional.
- Resultados esperados: Reducción de la resistencia al cambio, mayor compromiso de la alta dirección y una transición más fluida hacia el nuevo modelo de gestión.

- Futuras investigaciones: Analizar cómo la gestión del cambio impacta en la adopción de nuevas metodologías y en la mejora del desempeño organizacional.

7. Monitoreo y Evaluación del Modelo

- Propuesta: Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el impacto del modelo integrado en áreas como cumplimiento de cronogramas, control de costos, satisfacción del cliente y madurez organizacional. Realizar auditorías periódicas para garantizar el cumplimiento de los estándares internacionales.
- Resultados esperados: Un monitoreo constante del progreso, identificación temprana de desviaciones y una mejora continua en la gestión de proyectos.
- Futuras investigaciones: Desarrollar un sistema de evaluación comparativa que permita a ISA Intercolombia medir su desempeño frente a otras empresas del sector.

8. Promoción de la Innovación en la Gestión de Proyectos

- Propuesta: Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas en la gestión de proyectos, incluyendo enfoques ágiles e híbridos. Esto puede incluir la creación de un laboratorio de innovación en gestión de proyectos dentro de la organización.
- Resultados esperados: Posicionamiento de ISA Intercolombia como líder en innovación en la gestión de proyectos en el sector eléctrico, atracción de talento y generación de conocimiento aplicable a otros contextos.
- Futuras investigaciones: Explorar la integración de metodologías ágiles con enfoques tradicionales en proyectos de infraestructura eléctrica.

La implementación de estas recomendaciones permitirá a ISA Intercolombia no solo superar las deficiencias actuales en la gestión de proyectos, sino también establecer un modelo de referencia para el sector eléctrico colombiano. Este enfoque integrado, basado en estándares internacionales y adaptado a las necesidades específicas de la organización, contribuirá al desarrollo sostenible de la infraestructura eléctrica en el país y abrirá nuevas oportunidades para la investigación y la innovación en la disciplina de project management.

11 BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Internacional de Energía (AIE). (2023). *Colombia 2023 Energy Policy Review*.
Obtenido de The International Energy Agency:
<https://www.iea.org/reports/colombia-2023>
- Alnasri, Y., & Busch, J. S. (Agosto de 2018). *Organizational Project Management (OPM): Exploring Its Need in Organizations*. Obtenido de Engineering and Technology Management: <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481808>
- Alvarez Sierra, S., & Tamayo Plata, M. (2006). *Descripción del funcionamiento del sector eléctrico colombiano*. Obtenido de Universidad EAFIT:
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/1958/1968>
- Amaro, F., & Domingues, L. (2023). *PMBOK 6th meets 7th: How to link both guides in order to support project tailoring?* Obtenido de Procedia Computer Science:
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.486>
- Anschütz, C., Ebner, K., & Smolnik, S. (2024). *Size does matter: A maturity model for the special needs of small and medium-sized smart cities*. Obtenido de University of Hagen, Faculty of Business Administration and Economics, Chair of Business Information Systems, Universitaetsstraße 41, D-58097 Hagen, Germany:
<https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104998>
- APMBoK Association for Project Management Body of Knowledge. (2019). *Association for Project Management*. Obtenido de <https://www.apm.org.uk>:
<https://www.apm.org.uk/book-shop/apm-body-of-knowledge-7th-edition/>
- Arango, A., & Cortés, S. (16 de Junio de 2017). *Energías renovables en Colombia: una aproximación desde la economía*. Obtenido de Revista Ciencias Estratégicas:
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151354939007.pdf>
- Asociación Japonesa para Gestión de Proyectos PMAJ. (14 de 09 de 2017). *Guía para la Gestión de Proyectos y Programas para Innovación Empresarial*. Tokyo:

Asociación Japonesa para Gestión de Proyectos. Obtenido de PMAJ:

https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_gen/p2m_gen.html

Australian Institute of Project Management. (01 de Febrero de 2024). *Australian Institute of Project Management*. Obtenido de <https://aipm.com.au/>:

<https://7399164.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7399164/RegPM-packages-2024/AIPM%20Professional%20Competency%20Standards%20-%20CPSPM.pdf>

AXELOS. (2013). *PRINCE2 Maturity Model (P2MM) Versión 2.1*. Graham Williams – GSW Consultancy Limited.

AXELOS. (2017). *Gestionando Proyectos Exitosos PRINCE2®*. The Stationery Office: Londres.

Benitez-Avila, C., & Hartmann, A. (Mayo de 2023). *Managerial agency (re)producing project governance structure and context*. Obtenido de International Journal of Project Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102468>

Besner, C., & Hobbs, B. (Febrero de 2013). *Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices*. Obtenido de Project Management Journal: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.21291>

Bosch-Rekvelde, M., Bourne, M., Forster, R., Kirkham, R., Pesamaa, & Ossi. (2023). *Performance measurement in project management*. Obtenido de International Journal of Project Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102518>

Brunet, M. (Mayo de 2021). *Making sense of a governance framework for megaprojects: The challenge of finding equilibrium*. Obtenido de International Journal of Project Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.001>

Chaabouni, Mouna, Jarrar, Q., Medini, K., & Bissardon, F. (2024). *A framework for project management software tool selection*. Obtenido de Procedia Computer Science: <https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1016/j.procs.2024.06.174>

Comisión Europea. (Diciembre de 2023). *Metodología de Gestión de Proyectos PM² -*

Guía 3.1. Obtenido de Ecollection ICONTEC: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/97cc2f12-c648-11ee-95d9-01aa75ed71a1/language-en>

Contreras, A. (4 de Diciembre de 2022). *Aplicación del Modelo de Madurez*

organizacional OPM3 en Empresas colombianas. Obtenido de Revista Científica ANFIBIOS: <https://orcid.org/0000-0002-2131-0636>

Cooke-Davies, T. (2002). *The “real” success factors on projects*. Obtenido de

International Journal of Project Management: [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(01\)00067-9](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(01)00067-9)

Crawford, K. J. (2021). *Project Management Maturity Model*. Boca Raton: CRC Press in an print of the Taylor & Francis Group.

Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Londres: SAGE Publications.

Cuadros Amaya, L., & Ortega Calderon, D. (23 de Febrero de 2012). *DERIVEX: “UNA*

HERRAMIENTA PARA CONTRATAR LA ENERGIA DE CONSUMO

INDUSTRIAL”. Obtenido de COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE

ADMINISTRACION: <http://hdl.handle.net/10726/891>

Datti, Y. U., Zawawi, N. A., Umar, A. A., Sutanto, M. H., & Danyaro, K. U. (Enero de

2022). *Challenges of Maturity Models in Public-Private Partnerships (PPPs) in the Post-COVID-19 Era*. Obtenido de Journal of Engineering, Project, and Production Management: DOI 10.32738/JEPPM-2022-0014

Domingues, L., & Ribeiro, P. (2023). *Project Management Maturity Models: Proposal of a*

Framework for Models Comparison. Obtenido de Procedia Computer Science: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.502>

Duffield, S., & Whitty, S. J. (Abril de 2016). *How to apply the Systemic Lessons Learned*

Knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling.

Obtenido de International Journal of Project Management:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.11.004>

Dyner, I., Larsen, E., & Bedoya, L. (2004). *Lessons from deregulation in Colombia: successes, failures and the way ahead*. Obtenido de Energy Policy 32:

10.1016/S0301-4215(03)00167-8

Fabbro, E., & Tonchia, S. (Enero de 2021). *Project management maturity models:*

literature review and new developments. Obtenido de Journal of Modern Project management: <https://doi.org/10.19255/JMPM02503>

Gómez Uribe, A. F. (24 de Septiembre de 2020). *Los retos de la gerencia de proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia*. Obtenido de Universidad de los Andes:

<https://www.infraestructuravisible.org/blog/post/los-retos-de-la-gerencia-de-proyectos-de-infraestructura-electrica-en-colombia>

Haniff, A. P., & Laura, G. (Julio de 2022). *Modeling strategic alignment in project networks*. Obtenido de International Journal of Project Management:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.05.001>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación*.

Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta 2da edición. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill Education.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*. Obtenido de Project Management Institute:

<https://www.pmi.org/learning/academic-research/the-project-management-office-pmo-a-quest-for-understanding>

Hornstein, H. A. (28 de Octubre de 2013). *The integration of project management and*

organizational change management is now a necessity. Obtenido de International

Journal of Project Management: <https://pdf.sciencedirectassets.com/271951/1-s2.0-S0263786314X00098/1-s2.0-S0263786314001331/main.pdf?X-Amz->

Security-

Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEDEaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQC1mxX%2B9vF8R

RepFPdcpsiVv0TT9bvBiALTS9t4WK9Y9AlhALZnsPBkN0YbDZlq2Gax4%2FmgJ

HhhRQofScourJ9q

Ika, L. A. (2009). *Project Success as a Topic in Project Management Journals*. Obtenido de Project Management Journals: <https://doi.org/10.1002/pmj.20137>

IPMA International Project Management Association. (2018). <https://www.ipma.world/>.

Obtenido de Individual Competence Baseline for Project Management:

<https://shop.ipma.world/shop/ipma-standards/books-ipma-standards/individual-competence-baseline-for-project-management/?v=42983b05e2f2>

ISA Intercolombia. (Abril de 2023). *Informes Empresariales*. Obtenido de Reporte integrado de gestión 2023:

<https://informesempresariales.isaintercolombia.com/2023/reporte-integrado-de-gestion-2023/>

ISA Intercolombia. (s.f.). *ISA Intercolombia*. Obtenido de Quienes somos:

<https://www.isaintercolombia.com/nosotros/>

Jayanetti, J. K., Perera, B. A., Waidyasekara, K. G., & Siriwardena, M. (2023). *Critical Analysis of Lean Construction Maturity Models: A Systematic Literature Review*.

Obtenido de Journal of buildings: <https://doi.org/10.3390/buildings13061508>

Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, 3rd Edition*. John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 13th Edition*. Londres: John Wiley & Sons.

Larson, E., & Gray, C. (2018). *Project Management: The Managerial Process, Fifth Edition*. McGraw-Hill/Irwin.

Liedtka, J., & Locatelli, G. (Mayo de 2023). *Humanising complex projects through design thinking and its effects*. Obtenido de International Journal of Project Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102483>

Martínez Montes, G., Alegre Bayo, J., Jadraque Gago, E., & Moreno Escobar, B. (9 de Julio de 2021). *PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES: CHALLENGES AND TRENDS. THE PM2 CASE*. Obtenido de 25th International Congress on Project Management and Engineering - Universidad de Granada: <https://catedras.ugr.es/openpm2/sites/webugr/copenpm2/public/inline-files/PM2%20AEIPRO%202021.pdf>

Mirzaeia, M., Mabin, J., & Zwikael, O. (Mayo de 2024). *Customising Hybrid project management methodologies*. Obtenido de Production Planning & Control The Management of Operations: <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2349231>

Myronenko, O. (30 de 04 de 2024). *Estimating the Influence of Research and Development Expenditures on the Income of Companies Revenue in the Field of Engineering of Innovative Developments under the Conditions of Changing Project Management Methodology*. Obtenido de Eastern-European Journal of Enterprise Technologies: DOI: 10.15587/1729-4061.2024.302149

Naeem, S., & Aljamee, H. (Marzo de 2020). *The benefits of applying project management methodology on project delay: A study in construction projects in Iraq*. Obtenido de IOP Conference Series Materials Science and Engineering 745(1):012155: <http://dx.doi.org/10.1088/1757-899X/745/1/012155>

Organización Internacional de Normalización. (2020). *ISO 21502 - Gestión de proyectos, programas y portafolios - Guía sobre gestión de proyectos*. Obtenido de Ecollection ICONTEC: <https://ecollection-icontec-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/pdfview/viewer.aspx?locale=es-ES&Q=F61E3008092BD34982D1358FC5AC62A5AB5DD8AF4125EE74&Req=>

- Ouazzani-Chahidi, A., Abdellatif, L., Jimenez, J.-F., & Berrah, L. (2023). *Maturity levels of management process for improving industrial performance*. Obtenido de Scientific African: <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2023.e01852>
- Pinto, J. K., & Ika, L. A. (Octubre de 2022). *The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management*. Obtenido de International Journal of Project Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001>
- Project Management Institute (PMI). (Febrero de 2022). *Madurez de la oficina de gestión de proyectos: Lecciones del Nivel Superior Global (2022)*. *Thought Leadership Series*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/es-madurez-de-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-13630>
- Quintero Montenegro, A. M. (2018). *PARTICULARIZACIÓN DE UN MODELO DE MEDICIÓN DEL GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA EMPRESAS DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN COLOMBIA*. Obtenido de ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO:
<https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/832/Quintero%20Montenegro%2C%20Adriana%20Marcela%20-%202018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Quintero, A. (2018). *Particularización de un modelo de medición del grado de madurez organizacional en gerencia de proyectos para empresas de transmisión de energía eléctrica en Colombia*. Obtenido de ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO:
<https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/handle/001/832/Quintero%20Montenegro%2C%20Adriana%20Marcela%20-%202018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ribeiro-Lopes, S., Tereso, A., Ferreira, J. L., Sousa, P., & Engrácia, P. (2022). *Application of the PM² Methodology in the Project Management of the Portuguese*

- Project Management Observatory Creation – Initiating Phase*. Obtenido de Procedia Computer Science: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.080>
- Ruiz Mendoza, B., & Padilla, V. (2005). *Renewable energy sources in the Colombian energy policy*. Obtenido de Energy Policy: https://www.researchgate.net/publication/4947534_Renewable_energy_sources_in_the_Colombian_energy_policy_analysis_and_perspectives?enrichId=rgreq-ce7eaf48eda7778f2335ac9a99d63760-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzQ5NDc1MzQ7QVM6MTAwNTI4MTQ1MDQxNDA4M0AxNjE2Njg
- Sajedeh, M., Ahmed Adel, A., Anushka, R., Andrew, F., & Jason, U. (Junio de 2015). *DEVELOPMENT OF AN INTEGRATED BIM AND LEAN MATURITY MODEL*. Obtenido de Communications in Computer and Information Science 526: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-19860-6_15
- Sandoval, A. M. (5 de Noviembre de 2004). *Monografía del sector de electricidad y gas colombiano*. Obtenido de República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Dirección de Estudios Económicos: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Econmicos/272.pdf>
- Schwalbe, K. (2015). *Information technology project management*. CENGAGE Learning.
- Sebestyén, Z., Erdei, J., & Alfrehat, D. (Enero de 2022). *Impact of methodologies and standards on the owner's economic benefit in projects*. Obtenido de Heliyon: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08843>
- Sepasgozar, S., Karimi, R., Shirowzhan, S., Mojtahedi, M., Ebrahimzadeh, S., & McCarthy, D. D. (Septiembre de 2019). *Causes and Emerging Digital Tools: A Novel Model of Delay Analysis*. Obtenido de Including Integrated Project Delivery and PMBOK: <https://doi.org/10.3390/buildings9090191>

- Silva, D., Tereso, A., Fernandes, G., & Pinto, J. (2014). *Procedia Technology*. Obtenido de OPM3® Portugal Project: Analysis of Preliminary Results,: [https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1016/j.protcy.2014.10.057](https://doi.org/bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1016/j.protcy.2014.10.057)
- Sudhakar, G. P., Farooq, A., & Patnaik, S. (Junio de 2011). *Soft factors affecting the performance of software development teams*. Obtenido de Team Performance Management 17(3/4):187-205: <http://dx.doi.org/10.1108/13527591111143718>
- Tenera, & Alexandra B., V. J. (2022). *Adoption and impact of management standards - Position paper*. Obtenido de Procedia Computer Science, 196, 880-885: <https://hdl.handle.net/1822/78064>
- Too, E. G., & Weaver, P. (Noviembre de 2014). *The management of project management: A conceptual framework for project governance*. Obtenido de International Journal of Project Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Unidad de Planeación Minero Energética – UPME. (2015). *PLAN DE EXPANSIÓN DE REFERENCIA GENERACIÓN – TRANSMISIÓN 2015 – 2029*. Obtenido de Ministro de Minas y Energía: https://www1.upme.gov.co/siel/Plan_expansin_generacion_transmision/Plan_GT_2015-2029_VF_22-12-2015.pdf
- Varajão, J., Magalhães, L., Freitas, L., & Rocha, P. (Julio de 2022). *Success Management – From theory to practice*. Obtenido de International Journal of Project Management: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.002>
- Wells, H. (Noviembre de 2012). *How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice*. Obtenido de Project Management Journal: <https://doi.org/10.1002/pmj.21302>
- Whitaker, S. (Septiembre de 2014). *The Benefits of Tailoring: Making a Project Management Methodology Fit*. Obtenido de PMI White Paper.:

<https://www.pmi.org/learning/library/tailoring-benefits-project-management-methodology-11133>

Wu, A., Wang, Z., & Chen, S. (Abril de 2017). *Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects*. Obtenido de International Journal of Project Management:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.12.005>

Wysocki, R. K. (2019). *Effective project management: Traditional, agile, extreme, hybrid (8th ed.)*. John Wiley & Sons, Inc. .

Xie, W., Liu, X., & Zhang, S. (2021). *Research on Systematic Construction of Organizational Project Management (OPM) for Large Business*. Obtenido de Journal of Physics: Conference: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1827/1/012047>

Zerjav, V., Martinsuo, M., & Huemann, M. (Enero de 2023). *Developing new knowledge: A virtual collection of project management review articles*. Obtenido de International Journal of Project Management:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102439>

Zhang, L., Fu, Y., Lai, J., & Chen, Y. (Abril de 2024). *Complements or substitutes? Recipes of contract design, contract enforcement, and trust for enhanced project performance*. Obtenido de International Journal of Project Management:

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102587>

ANEXOS

Anexo 1 Análisis cualitativo, instrumento original nivel 1

Instrumento original cualitativo nivel 1

Nombre y apellido: _____
 Fecha de diligenciamiento:
 Cargo: _____

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
1	Gestión del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance sería: a. Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación del acta detallada del proyecto d. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	
2	Gestión del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas incluyen todos menos uno de los siguientes: a. Diagramas de red del proyecto con información de fechas añadida b. Heurísticos de nivelación de recursos c. Diagramas de barras d. Hitos	
3	Gestión de la comunicación	El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Juegos de poder b. Entorno empresarial c. Estado del arte técnico d. Entorno político	
4	Gestión de los costos	El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar precio de: a. La estructura de desglose del trabajo (EDT) b. El gráfico de responsabilidad lineal c. El acta del proyecto d. La declaración del alcance	
5	Gestión de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los sindicatos de empleados? a. Social b. Autorrealización c. Estima d. Fisiológico	
6	Gestión de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles vendedores determinar si pueden proporcionarlo es: a. Una disposición contractual b. Una declaración de trabajo (SOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	
7	Gestión de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Sorpresas d. Contingencias	
8	Gestión de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas b. Evaluaciones de quejas de clientes c. Revisiones de diseño internas-externas d. Estudios de procesos	
9	Gestión de los recursos humanos	Quizás el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es: a. Lidar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiada participación del patrocinador c. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos d. Costos del proyecto en escalada	
10	Gestión de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debería: a. Realizar una revisión de desempeño b. Solicitar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de varianza	
11	Gestión de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos oficiales del proyecto se define a través de: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Comité de Control de Cambios d. Los informes de desempeño	
12	Gestión de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, solo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incógnita conocida c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	

Instrumento original cualitativo nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
13	Gestión de los recursos humanos	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El gerente funcional d. El cliente	
14	Gestión del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida b. La probabilidad de finalización exitosa es más baja al comienzo del proyecto c. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un bajo nivel de personal al inicio del proyecto	
15	Gestión de los costos	La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planificado) se conoce como: a. La variación del cronograma b. La variación del costo c. La estimación de finalización d. El costo real del trabajo realizado	
16	Gestión de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando ¿cuál de los siguientes tipos de poder? a. Experto b. Recompensa c. Referente d. Legítimo	
17	Gestión de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los bucles de retroalimentación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	
18	Gestión de la calidad	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Procesos dentro de las fases c. Responsabilidad de la gerencia d. Inspección sobre prevención	
19	Gestión de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que compraras bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? a. Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. b. Tu empresa carece de capacidad. c. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad. d. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	
20	Gestión del tiempo	Una limitación del diagrama de barras es: a. Dificultad para cambiarlo una vez que está preparado b. Dificultad para entenderlo si no tienes conocimiento de gestión de proyectos c. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	
21	Gestión de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados b. Reuniones de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de supuestos y restricciones	
22	Gestión de los costos	Típicamente, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurren en la mayoría de los gastos del proyecto? a. Fase de concepto b. Fase de desarrollo o diseño c. Fase de ejecución d. Fase de terminación	
23	Gestión del alcance	Ir del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: a. Menos precisión en la estimación b. Mejor control del proyecto c. Menores costos de informes de estado d. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	
24	Gestión de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: a. El cociente de aversión al riesgo del gerente de proyecto b. El riesgo total del proyecto c. El valor esperado del proyecto d. Análisis de sensibilidad	

Instrumento original cualitativo nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
25	Gestión del tiempo	La terminología básica para las redes incluye: a. Actividades, eventos, personal, niveles de habilidad y holgura b. Actividades, documentación, eventos, personal y niveles de habilidad c. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo d. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividades	
26	Gestión de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: a. Escrito y oral, y escuchar y hablar b. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación c. Informes y reuniones informativas, así como memorandos y conversaciones ad hoc d. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	
27	Gestión de la calidad	Supón que estás gestionando un proyecto que es una empresa conjunta entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: a. Tu responsabilidad de preparar b. La misma que la de tu cliente c. La misma que la de tu compañía d. Preparada por el equipo del proyecto	
28	Gestión de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? a. Costo más tarifa fija b. Precio fijo firme c. Tiempo y materiales d. Precio fijo con incentivo objetivo firme	
29	Gestión de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están vinculados a través de: a. El código de cuentas b. Las tasas de gastos generales c. El sistema de presupuestación d. El proceso de presupuestación de capital	
30	Gestión del alcance	Un programa puede describirse mejor como: a. Una agrupación de actividades relacionadas que dura dos años o más b. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio c. Un grupo de proyectos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente d. Una línea de productos	
31	Gestión de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional: a. Coercitivo, legítimo, referente b. Recompensa, coercitivo, experto c. Referente, experto, legítimo d. Legítimo, coercitivo, recompensa	
32	Gestión del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: a. Dentro del tiempo b. Dentro del tiempo y costo c. Dentro del tiempo, costo y requisitos de rendimiento técnico d. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente/usuario	
33	Gestión del tiempo	Las actividades con duración cero se denominan: a. Actividades de ruta crítica b. Actividades de ruta no crítica c. Actividades de tiempo de holgura d. Ficticias	
34	Gestión de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: a. La definición del alcance b. La planificación de la solicitud c. La iniciación del proyecto d. La planificación del alcance	
35	Gestión del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: a. Tiene el mayor grado de riesgo b. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración c. Debe completarse antes que todas las demás rutas d. Tiene actividades con holgura mayor que cero	
36	Gestión de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? a. Diseño b. Desarrollo/ ejecución c. Maduración d. Cierre	

Instrumento original cualitativo nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
37	Gestión de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: a. El iniciador b. El receptor c. El estilo de gestión d. La cultura corporativa	
38	Gestión de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentras que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: a. El proceso no debe ser ajustado. b. El proceso no debe ser cambiado para proporcionar mejoras. c. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. d. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	
39	Gestión de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: a. Planificación de calidad. b. Inspecciones. c. Auditorías de calidad. d. Esfuerzos de mejora de calidad.	
40	Gestión de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: a. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. b. Describir los métodos utilizados para recopilar y almacenar información. c. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. d. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	
<p>Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982</p>			

Anexo 2 Análisis cualitativo, instrumento original nivel 2

Original piloto cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: _____

Fecha de diligenciamiento:

Cargo _____

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo		0 = Sin opinión	
-2 = En desacuerdo		+1 = Ligeramente de acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+2 = De acuerdo	
		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	
4	Creimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	
6	Creimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	
8	Creimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	
11	Creimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	

Fuente:
 Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Anexo 3 Análisis cualitativo, Resultados piloto nivel 1

**Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1**

Nombre y apellido: Ricardo León Mesa
 Fecha de diligenciamiento: 4/09/2024
 Cargo Analista de proyectos

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
1	Gestión del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance sería: a. Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación del acta detallada del proyecto d. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	D.
2	Gestión del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas incluyen todos menos uno de los siguientes: a. Diagramas de red del proyecto con información de fechas añadida b. Heurísticas de nivelación de recursos c. Diagramas de barras d. Hilos	B.
3	Gestión de la comunicación	El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Juegos de poder b. Entorno empresarial c. Estado del arte técnico d. Entorno político	A.
4	Gestión de los costos	El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar precio de: a. La estructura de desglose del trabajo (EDT) b. El gráfico de responsabilidad lineal c. El acta del proyecto d. La declaración del alcance	A.
5	Gestión de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los sindicatos de empleados? a. Social b. Autorrealización c. Estima d. Fisiológico	A.
6	Gestión de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles vendedores determinar si pueden proporcionarlo es: a. Una disposición contractual b. Una declaración de trabajo (SOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	C.
7	Gestión de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Sorpresas d. Contingencias	B.
8	Gestión de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas b. Evaluaciones de quejas de clientes c. Revisiones de diseño internas-externas d. Estudios de procesos	C.
9	Gestión de los recursos humanos	Quizás el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es: a. Lidar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiada participación del patrocinador c. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos d. Costos del proyecto en escalada	A.
10	Gestión de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debería: a. Realizar una revisión de desempeño b. Solicitar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de varianza	A.
11	Gestión de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos oficiales del proyecto se define a través de: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Comité de Control de Cambios d. Los informes de desempeño	B.
12	Gestión de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, solo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incógnita conocida c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	C.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
13	Gestión de los recursos humanos	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El gerente funcional d. El cliente	D.
14	Gestión del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida b. La probabilidad de finalización exitosa es más baja al comienzo del proyecto c. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un bajo nivel de personal al inicio del proyecto	A.
15	Gestión de los costos	La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planificado) se conoce como: a. La variación del cronograma b. La variación del costo c. La estimación de finalización d. El costo real del trabajo realizado	A.
16	Gestión de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando ¿cuál de los siguientes tipos de poder? a. Experto b. Recompensa c. Referente d. Legítimo	D.
17	Gestión de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los bucles de retroalimentación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	B.
18	Gestión de la calidad	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Procesos dentro de las fases c. Responsabilidad de la gerencia d. Inspección sobre prevención	D.
19	Gestión de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que compraras bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? a. Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. b. Tu empresa carece de capacidad. c. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad. d. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	B.
20	Gestión del tiempo	Una limitación del diagrama de barras es: a. Dificultad para cambiarlo una vez que está preparado b. Dificultad para entenderlo si no tienes conocimiento de gestión de proyectos c. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	D.
21	Gestión de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados b. Reuniones de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de supuestos y restricciones	D.
22	Gestión de los costos	Típicamente, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurren en la mayoría de los gastos del proyecto? a. Fase de concepto b. Fase de desarrollo o diseño c. Fase de ejecución d. Fase de terminación	C.
23	Gestión del alcance	Ir del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: a. Menos precisión en la estimación b. Mejor control del proyecto c. Menores costos de informes de estado d. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.
24	Gestión de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: a. El cociente de aversión al riesgo del gerente de proyecto b. El riesgo total del proyecto c. El valor esperado del proyecto d. Análisis de sensibilidad	D.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
25	Gestión del tiempo	La terminología básica para las redes incluye: a. Actividades, eventos, personal, niveles de habilidad y holgura b. Actividades, documentación, eventos, personal y niveles de habilidad c. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo d. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividades	C.
26	Gestión de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: a. Escrito y oral, y escuchar y hablar b. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación c. Informes y reuniones informativas, así como memorandos y conversaciones ad hoc d. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.
27	Gestión de la calidad	Supón que estás gestionando un proyecto que es una empresa conjunta entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: a. Tu responsabilidad de preparar b. La misma que la de tu cliente c. La misma que la de tu compañía d. Preparada por el equipo del proyecto	D.
28	Gestión de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? a. Costo más tarifa fija b. Precio fijo firme c. Tiempo y materiales d. Precio fijo con incentivo objetivo firme	B.
29	Gestión de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están vinculados a través de: a. El código de cuentas b. Las tasas de gastos generales c. El sistema de presupuestación d. El proceso de presupuestación de capital	A.
30	Gestión del alcance	Un programa puede describirse mejor como: a. Una agrupación de actividades relacionadas que dura dos años o más b. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio c. Un grupo de proyectos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente d. Una línea de productos	C.
31	Gestión de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional: a. Coercitivo, legítimo, referente b. Recompensa, coercitivo, experto c. Referente, experto, legítimo d. Legítimo, coercitivo, recompensa	A.
32	Gestión del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: a. Dentro del tiempo b. Dentro del tiempo y costo c. Dentro del tiempo, costo y requisitos de rendimiento técnico d. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente/usuario	D.
33	Gestión del tiempo	Las actividades con duración cero se denominan: a. Actividades de ruta crítica b. Actividades de ruta no crítica c. Actividades de tiempo de holgura d. Ficticias	D.
34	Gestión de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: a. La definición del alcance b. La planificación de la solicitud c. La iniciación del proyecto d. La planificación del alcance	A.
35	Gestión del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: a. Tiene el mayor grado de riesgo b. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración c. Debe completarse antes que todas las demás rutas d. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.
36	Gestión de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? a. Diseño b. Desarrollo/ ejecución c. Maduración d. Cierre	C.

**Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1**

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
37	Gestión de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: a. El iniciador b. El receptor c. El estilo de gestión d. La cultura corporativa	B.
38	Gestión de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentras que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: a. El proceso no debe ser ajustado. b. El proceso no debe ser cambiado para proporcionar mejoras. c. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. d. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.
39	Gestión de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: a. Planificación de calidad. b. Inspecciones. c. Auditorías de calidad. d. Esfuerzos de mejora de calidad.	D.
40	Gestión de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: a. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. b. Describir los métodos utilizados para recopilar y almacenar información. c. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. d. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.
<p>Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982</p>			

**Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1**

Nombre y apellido: Nestor Genaro Rodriguez

Fecha de diligenciamiento: 2/09/2024

Cargo Gestor de proyectos

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
1	Gestión del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance sería: a. Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación del acta detallada del proyecto d. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	D.
2	Gestión del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas incluyen todos menos uno de los siguientes: a. Diagramas de red del proyecto con información de fechas añadida b. Heurísticas de nivelación de recursos c. Diagramas de barras d. Hilos	B.
3	Gestión de la comunicación	El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Juegos de poder b. Entorno empresarial c. Estado del arte técnico d. Entorno político	A.
4	Gestión de los costos	El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar precio de: a. La estructura de desglose del trabajo (EDT) b. El gráfico de responsabilidad lineal c. El acta del proyecto d. La declaración del alcance	A.
5	Gestión de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los sindicatos de empleados? a. Social b. Autorrealización c. Estima d. Fisiológico	B.
6	Gestión de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles vendedores determinar si pueden proporcionarlos es: a. Una disposición contractual b. Una declaración de trabajo (SOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	B.
7	Gestión de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Sorpresas d. Contingencias	B.
8	Gestión de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas b. Evaluaciones de quejas de clientes c. Revisiones de diseño internas-externas d. Estudios de procesos	C.
9	Gestión de los recursos humanos	Quizás el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es: a. Lidar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiada participación del patrocinador c. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos d. Costos del proyecto en escalada	A.
10	Gestión de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debería: a. Realizar una revisión de desempeño b. Solicitar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de varianza	B.
11	Gestión de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos oficiales del proyecto se define a través de: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Comité de Control de Cambios d. Los informes de desempeño	B.
12	Gestión de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, solo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incógnita conocida c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	D.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
13	Gestión de los recursos humanos	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El gerente funcional d. El cliente	D.
14	Gestión del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida b. La probabilidad de finalización exitosa es más baja al comienzo del proyecto c. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un bajo nivel de personal al inicio del proyecto	A.
15	Gestión de los costos	La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planificado) se conoce como: a. La variación del cronograma b. La variación del costo c. La estimación de finalización d. El costo real del trabajo realizado	A.
16	Gestión de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando ¿cuál de los siguientes tipos de poder? a. Experto b. Recompensa c. Referente d. Legítimo	D.
17	Gestión de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los bucles de retroalimentación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	B.
18	Gestión de la calidad	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Procesos dentro de las fases c. Responsabilidad de la gerencia d. Inspección sobre prevención	B.
19	Gestión de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que compraras bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? a. Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. b. Tu empresa carece de capacidad. c. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad. d. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	A.
20	Gestión del tiempo	Una limitación del diagrama de barras es: a. Dificultad para cambiarlo una vez que está preparado b. Dificultad para entenderlo si no tienes conocimiento de gestión de proyectos c. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	D.
21	Gestión de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados b. Reuniones de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de supuestos y restricciones	D.
22	Gestión de los costos	Típicamente, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurren en la mayoría de los gastos del proyecto? a. Fase de concepto b. Fase de desarrollo o diseño c. Fase de ejecución d. Fase de terminación	C.
23	Gestión del alcance	Ir del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: a. Menos precisión en la estimación b. Mejor control del proyecto c. Menores costos de informes de estado d. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	A.
24	Gestión de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: a. El cociente de aversión al riesgo del gerente de proyecto b. El riesgo total del proyecto c. El valor esperado del proyecto d. Análisis de sensibilidad	D.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
25	Gestión del tiempo	La terminología básica para las redes incluye: a. Actividades, eventos, personal, niveles de habilidad y holgura b. Actividades, documentación, eventos, personal y niveles de habilidad c. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo d. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividades	C.
26	Gestión de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: a. Escrito y oral, y escuchar y hablar b. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación c. Informes y reuniones informativas, así como memorandos y conversaciones ad hoc d. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.
27	Gestión de la calidad	¿Supón que estás gestionando un proyecto que es una empresa conjunta entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: a. Tu responsabilidad de preparar b. La misma que la de tu cliente c. La misma que la de tu compañía d. Preparada por el equipo del proyecto	D.
28	Gestión de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? a. Costo más tarifa fija b. Precio fijo firme c. Tiempo y materiales d. Precio fijo con incentivo objetivo firme	C.
29	Gestión de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están vinculados a través de: a. El código de cuentas b. Las tasas de gastos generales c. El sistema de presupuestación d. El proceso de presupuestación de capital	A.
30	Gestión del alcance	Un programa puede describirse mejor como: a. Una agrupación de actividades relacionadas que dura dos años o más b. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio c. Un grupo de proyectos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente d. Una línea de productos	C.
31	Gestión de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional: a. Coercitivo, legítimo, referente b. Recompensa, coercitivo, experto c. Referente, experto, legítimo d. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.
32	Gestión del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: a. Dentro del tiempo b. Dentro del tiempo y costo c. Dentro del tiempo, costo y requisitos de rendimiento técnico d. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente/usuario	D.
33	Gestión del tiempo	Las actividades con duración cero se denominan: a. Actividades de ruta crítica b. Actividades de ruta no crítica c. Actividades de tiempo de holgura d. Ficticias	A.
34	Gestión de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: a. La definición del alcance b. La planificación de la solicitud c. La iniciación del proyecto d. La planificación del alcance	D.
35	Gestión del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: a. Tiene el mayor grado de riesgo b. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración c. Debe completarse antes que todas las demás rutas d. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.
36	Gestión de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? a. Diseño b. Desarrollo/ ejecución c. Maduración d. Cierre	C.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
37	Gestión de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: a. El iniciador b. El receptor c. El estilo de gestión d. La cultura corporativa	B.
38	Gestión de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentras que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: a. El proceso no debe ser ajustado. b. El proceso no debe ser cambiado para proporcionar mejoras. c. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. d. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.
39	Gestión de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: a. Planificación de calidad. b. Inspecciones. c. Auditorías de calidad. d. Esfuerzos de mejora de calidad.	D.
40	Gestión de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: a. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. b. Describir los métodos utilizados para recopilar y almacenar información. c. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. d. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	C.
<p>Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982</p>			

**Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1**

Nombre y apellido: Sonia Isabel Paternina
 Fecha de diligenciamiento: 15/09/2024
 Cargo Directora de proyectos (E)

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
1	Gestión del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance sería: a. Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación del acta detallada del proyecto d. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	D.
2	Gestión del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas incluyen todos menos uno de los siguientes: a. Diagramas de red del proyecto con información de fechas añadida b. Heurísticas de nivelación de recursos c. Diagramas de barras d. Hilos	B.
3	Gestión de la comunicación	El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Juegos de poder b. Entorno empresarial c. Estado del arte técnico d. Entorno político	B.
4	Gestión de los costos	El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar precio de: a. La estructura de desglose del trabajo (EDT) b. El gráfico de responsabilidad lineal c. El acta del proyecto d. La declaración del alcance	A.
5	Gestión de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los sindicatos de empleados? a. Social b. Autorrealización c. Estima d. Fisiológico	D.
6	Gestión de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles vendedores determinar si pueden proporcionarlo es: a. Una disposición contractual b. Una declaración de trabajo (SOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	B.
7	Gestión de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Sorpresas d. Contingencias	B.
8	Gestión de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas b. Evaluaciones de quejas de clientes c. Revisiones de diseño internas-externas d. Estudios de procesos	C.
9	Gestión de los recursos humanos	Quizás el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es: a. Lidar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiada participación del patrocinador c. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos d. Costos del proyecto en escalada	A.
10	Gestión de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debería: a. Realizar una revisión de desempeño b. Solicitar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de varianza	B.
11	Gestión de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos oficiales del proyecto se define a través de: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Comité de Control de Cambios d. Los informes de desempeño	B.
12	Gestión de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, solo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incógnita conocida c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	C.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
13	Gestión de los recursos humanos	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El gerente funcional d. El cliente	D.
14	Gestión del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida b. La probabilidad de finalización exitosa es más baja al comienzo del proyecto c. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un bajo nivel de personal al inicio del proyecto	A.
15	Gestión de los costos	La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planificado) se conoce como: a. La variación del cronograma b. La variación del costo c. La estimación de finalización d. El costo real del trabajo realizado	A.
16	Gestión de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando ¿cuál de los siguientes tipos de poder? a. Experto b. Recompensa c. Referente d. Legítimo	D.
17	Gestión de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los bucles de retroalimentación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	B.
18	Gestión de la calidad	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Procesos dentro de las fases c. Responsabilidad de la gerencia d. Inspección sobre prevención	D.
19	Gestión de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que compraras bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? a. Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. b. Tu empresa carece de capacidad. c. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad. d. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	B.
20	Gestión del tiempo	Una limitación del diagrama de barras es: a. Dificultad para cambiarlo una vez que está preparado b. Dificultad para entenderlo si no tienes conocimiento de gestión de proyectos c. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	D.
21	Gestión de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados b. Reuniones de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de supuestos y restricciones	B.
22	Gestión de los costos	Típicamente, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurren en la mayoría de los gastos del proyecto? a. Fase de concepto b. Fase de desarrollo o diseño c. Fase de ejecución d. Fase de terminación	C.
23	Gestión del alcance	Ir del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: a. Menos precisión en la estimación b. Mejor control del proyecto c. Menores costos de informes de estado d. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.
24	Gestión de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: a. El cociente de aversión al riesgo del gerente de proyecto b. El riesgo total del proyecto c. El valor esperado del proyecto d. Análisis de sensibilidad	D.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
25	Gestión del tiempo	La terminología básica para las redes incluye: a. Actividades, eventos, personal, niveles de habilidad y holgura b. Actividades, documentación, eventos, personal y niveles de habilidad c. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo d. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividades	C.
26	Gestión de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: a. Escrito y oral, y escuchar y hablar b. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación c. Informes y reuniones informativas, así como memorandos y conversaciones ad hoc d. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.
27	Gestión de la calidad	Supón que estás gestionando un proyecto que es una empresa conjunta entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: a. Tu responsabilidad de preparar b. La misma que la de tu cliente c. La misma que la de tu compañía d. Preparada por el equipo del proyecto	D.
28	Gestión de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? a. Costo más tarifa fija b. Precio fijo firme c. Tiempo y materiales d. Precio fijo con incentivo objetivo firme	B.
29	Gestión de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están vinculados a través de: a. El código de cuentas b. Las tasas de gastos generales c. El sistema de presupuestación d. El proceso de presupuestación de capital	A.
30	Gestión del alcance	Un programa puede describirse mejor como: a. Una agrupación de actividades relacionadas que dura dos años o más b. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio c. Un grupo de proyectos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente d. Una línea de productos	C.
31	Gestión de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional: a. Coercitivo, legítimo, referente b. Recompensa, coercitivo, experto c. Referente, experto, legítimo d. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.
32	Gestión del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: a. Dentro del tiempo b. Dentro del tiempo y costo c. Dentro del tiempo, costo y requisitos de rendimiento técnico d. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente/usuario	D.
33	Gestión del tiempo	Las actividades con duración cero se denominan: a. Actividades de ruta crítica b. Actividades de ruta no crítica c. Actividades de tiempo de holgura d. Ficticias	D.
34	Gestión de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: a. La definición del alcance b. La planificación de la solicitud c. La iniciación del proyecto d. La planificación del alcance	C.
35	Gestión del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: a. Tiene el mayor grado de riesgo b. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración c. Debe completarse antes que todas las demás rutas d. Tiene actividades con holgura mayor que cero	A.
36	Gestión de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? a. Diseño b. Desarrollo/ ejecución c. Maduración d. Cierre	B.

**Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1**

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
37	Gestión de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: a. El iniciador b. El receptor c. El estilo de gestión d. La cultura corporativa	B.
38	Gestión de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentras que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: a. El proceso no debe ser ajustado. b. El proceso no debe ser cambiado para proporcionar mejoras. c. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. d. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.
39	Gestión de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: a. Planificación de calidad. b. Inspecciones. c. Auditorías de calidad. d. Esfuerzos de mejora de calidad.	B.
40	Gestión de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: a. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. b. Describir los métodos utilizados para recopilar y almacenar información. c. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. d. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.
<p>Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982</p>			

**Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1**

Nombre y apellido: Luis Miguel Cabrera
 Fecha de diligenciamiento: 10/09/2024
 Cargo Gerente de proyectos (E)

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
1	Gestión del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance sería: a. Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación del acta detallada del proyecto d. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	D.
2	Gestión del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas incluyen todos menos uno de los siguientes: a. Diagramas de red del proyecto con información de fechas añadida b. Heurísticas de nivelación de recursos c. Diagramas de barras d. Hilos	C.
3	Gestión de la comunicación	El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Juegos de poder b. Entorno empresarial c. Estado del arte técnico d. Entorno político	A.
4	Gestión de los costos	El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar precio de: a. La estructura de desglose del trabajo (EDT) b. El gráfico de responsabilidad lineal c. El acta del proyecto d. La declaración del alcance	D.
5	Gestión de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los sindicatos de empleados? a. Social b. Autorrealización c. Estima d. Fisiológico	A.
6	Gestión de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles vendedores determinar si pueden proporcionar es: a. Una disposición contractual b. Una declaración de trabajo (SOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	B.
7	Gestión de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Sorpresas d. Contingencias	B.
8	Gestión de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de vendedores, proveedores y subcontratistas b. Evaluaciones de quejas de clientes c. Revisiones de diseño internas-externas d. Estudios de procesos	B.
9	Gestión de los recursos humanos	Quizás el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es: a. Lidar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiada participación del patrocinador c. Comprensión funcional poco clara de los requisitos técnicos d. Costos del proyecto en escalada	A.
10	Gestión de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debería: a. Realizar una revisión de desempeño b. Solicitar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de varianza	A.
11	Gestión de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos oficiales del proyecto se define a través de: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Comité de Control de Cambios d. Los informes de desempeño	B.
12	Gestión de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, solo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incógnita conocida c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	C.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
13	Gestión de los recursos humanos	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El gerente funcional d. El cliente	D.
14	Gestión del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida b. La probabilidad de finalización exitosa es más baja al comienzo del proyecto c. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un bajo nivel de personal al inicio del proyecto	B.
15	Gestión de los costos	La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planificado) se conoce como: a. La variación del cronograma b. La variación del costo c. La estimación de finalización d. El costo real del trabajo realizado	A.
16	Gestión de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando ¿cuál de los siguientes tipos de poder? a. Experto b. Recompensa c. Referente d. Legítimo	D.
17	Gestión de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los bucles de retroalimentación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	A.
18	Gestión de la calidad	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Procesos dentro de las fases c. Responsabilidad de la gerencia d. Inspección sobre prevención	B.
19	Gestión de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que compraras bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? a. Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. b. Tu empresa carece de capacidad. c. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad. d. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	B.
20	Gestión del tiempo	Una limitación del diagrama de barras es: a. Dificultad para cambiarlo una vez que está preparado b. Dificultad para entenderlo si no tienes conocimiento de gestión de proyectos c. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	D.
21	Gestión de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados b. Reuniones de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de supuestos y restricciones	A.
22	Gestión de los costos	Típicamente, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurren en la mayoría de los gastos del proyecto? a. Fase de concepto b. Fase de desarrollo o diseño c. Fase de ejecución d. Fase de terminación	C.
23	Gestión del alcance	Ir del Nivel 3 al Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: a. Menos precisión en la estimación b. Mejor control del proyecto c. Menores costos de informes de estado d. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.
24	Gestión de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: a. El cociente de aversión al riesgo del gerente de proyecto b. El riesgo total del proyecto c. El valor esperado del proyecto d. Análisis de sensibilidad	D.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
25	Gestión del tiempo	La terminología básica para las redes incluye: a. Actividades, eventos, personal, niveles de habilidad y holgura b. Actividades, documentación, eventos, personal y niveles de habilidad c. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo d. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividades	C.
26	Gestión de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: a. Escrito y oral, y escuchar y hablar b. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación c. Informes y reuniones informativas, así como memorandos y conversaciones ad hoc d. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.
27	Gestión de la calidad	Supón que estás gestionando un proyecto que es una empresa conjunta entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: a. Tu responsabilidad de preparar b. La misma que la de tu cliente c. La misma que la de tu compañía d. Preparada por el equipo del proyecto	B.
28	Gestión de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? a. Costo más tarifa fija b. Precio fijo firme c. Tiempo y materiales d. Precio fijo con incentivo objetivo firme	D.
29	Gestión de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están vinculados a través de: a. El código de cuentas b. Las tasas de gastos generales c. El sistema de presupuestación d. El proceso de presupuestación de capital	C.
30	Gestión del alcance	Un programa puede describirse mejor como: a. Una agrupación de actividades relacionadas que dura dos años o más b. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio c. Un grupo de proyectos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente d. Una línea de productos	C.
31	Gestión de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional: a. Coercitivo, legítimo, referente b. Recompensa, coercitivo, experto c. Referente, experto, legítimo d. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.
32	Gestión del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: a. Dentro del tiempo b. Dentro del tiempo y costo c. Dentro del tiempo, costo y requisitos de rendimiento técnico d. Dentro del tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente/usuario	D.
33	Gestión del tiempo	Las actividades con duración cero se denominan: a. Actividades de ruta crítica b. Actividades de ruta no crítica c. Actividades de tiempo de holgura d. Ficticias	D.
34	Gestión de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: a. La definición del alcance b. La planificación de la solicitud c. La iniciación del proyecto d. La planificación del alcance	D.
35	Gestión del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: a. Tiene el mayor grado de riesgo b. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración c. Debe completarse antes que todas las demás rutas d. Tiene actividades con holgura mayor que cero	A.
36	Gestión de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? a. Diseño b. Desarrollo/ ejecución c. Maduración d. Cierre	C.

Resultados piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta
37	Gestión de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: a. El iniciador b. El receptor c. El estilo de gestión d. La cultura corporativa	B.
38	Gestión de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentras que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: a. El proceso no debe ser ajustado. b. El proceso no debe ser cambiado para proporcionar mejoras. c. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. d. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.
39	Gestión de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: a. Planificación de calidad. b. Inspecciones. c. Auditorías de calidad. d. Esfuerzos de mejora de calidad.	D.
40	Gestión de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: a. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. b. Describir los métodos utilizados para recopilar y almacenar información. c. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. d. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.
<p>Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982</p>			

Anexo 4 Análisis cualitativo, Resultados piloto nivel 2

Resultado piloto cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: Ricardo León Mesa

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyectos

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo		0 = Sin opinión	
-2 = En desacuerdo		+1 = Ligeramente de acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+2 = De acuerdo	
		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-1
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	1
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	1
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	1
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	-1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	0
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	0
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-1

Fuente:
 Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/blibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Resultado piloto cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: Nestor Genaro Rodriguez

Fecha de diligenciamiento: 2/09/2024

Cargo Gestor de proyectos

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo		0 = Sin opinión	
-2 = En desacuerdo		+1 = Ligeramente de acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+2 = De acuerdo	
		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	-1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	-1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	0
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	0
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	0
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	0
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	-1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	0
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir mas de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	0
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	0
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
 Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

resultado piloto cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: Nestor Genaro Rodriguez

Fecha de diligenciamiento: 2/09/2024

Cargo Gestor de proyectos

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo		0 = Sin opinión	
-2 = En desacuerdo		+1 = Ligeramente de acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+2 = De acuerdo	
		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	1
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir mas de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	-1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	1

Fuente:
 Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Resultado piloto cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: Nestor Genaro Rodriguez

Fecha de diligenciamiento: 2/09/2024

Cargo Gestor de proyectos

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo		0 = Sin opinión	
-2 = En desacuerdo		+1 = Ligeramente de acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+2 = De acuerdo	
		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	3
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	1
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	3
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	1
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir mas de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
 Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Anexo 5 Análisis cualitativo, Validación piloto nivel 1

Validación piloto cualitativo
Instrumento Nivel 1

Resultados Instrumento Nivel 1 - KPMMM (Variable: Conocimiento en la gestión de proyectos y su terminología)

Descripción según: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, 3rd Edition. John Wiley & Sons.








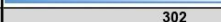
Si has obtenido una puntuación de 60% o más puntos en cada una de las ocho categorías, entonces tienes un conocimiento razonable de los principios básicos de la gestión de proyectos. Si has obtenido una puntuación de 60% o más en todas las categorías excepto en una o dos, es posible que tú y tu organización aún posean todo el conocimiento necesario de los principios básicos, pero que una o dos de las categorías no se apliquen directamente a tus circunstancias. Por ejemplo, si la mayoría de tus proyectos son internos a tu organización, la gestión de adquisiciones puede no ser aplicable. Además, para proyectos internos, las empresas a menudo no necesitan los rigurosos sistemas de control de costos que se encuentran en las organizaciones orientadas a proyectos. Sin embargo, eventualmente se necesitará capacitación especializada en estas áreas deficientes.

Si tu puntuación es inferior a 60% en alguna categoría, existe una deficiencia. Para puntuaciones inferiores a 30% en cualquier categoría, parecen necesarios programas de capacitación rigurosos sobre los principios básicos. La organización parece altamente inmadura en la gestión de proyectos.

Una puntuación total en todas las categorías de 300 o más indicaría que la organización parece bien posicionada para comenzar a trabajar en el Nivel 2 del PMMM. Si tu organización en su conjunto obtiene menos de 300 puntos, pueden existir "nichos 2 de gestión de proyectos. Cada nicho puede estar en un nivel diferente de conocimiento. Los nichos orientados a proyectos generalmente poseen más conocimiento de gestión de proyectos que los nichos no orientados a proyectos.

Este instrumento de evaluación puede usarse para medir el conocimiento de un individuo o de una organización. Sin embargo, para evaluar con precisión el conocimiento organizacional, se debe tener cuidado al determinar la sección transversal adecuada de los participantes a evaluar.

Evaluación por Categoría	Puntos posibles	Analista de Proyectos	Gestor de Proyectos	Directora de proyectos	Gerente de proyectos (E)
Gestión de adquisiciones	50	40	20	40	30
Gestión de la calidad	50	50	40	40	20
Gestión de la comunicación	50	40	40	30	30
Gestión de los costos	50	40	40	40	20
Gestión de los recursos human	50	40	30	40	40
Gestión de riesgos	50	40	30	40	40
Gestión del alcance	50	50	40	50	40
Gestión del tiempo	50	50	40	40	30
Evaluación total	400	350	280	320	250

Evaluación por Categoría	Resultado general	% respecto a puntos posibles	Diagnostico General por Área de gestión de la Organización
Gestión de adquisiciones	 33	66,0%	Conocimiento razonable
Gestión de la calidad	 38	76,0%	Conocimiento razonable
Gestión de la comunicación	 35	70,0%	Conocimiento razonable
Gestión de los costos	 35	70,0%	Conocimiento razonable
Gestión de los recursos human	 38	76,0%	Conocimiento razonable
Gestión de riesgos	 38	76,0%	Conocimiento razonable
Gestión del alcance	 45	90,0%	Conocimiento razonable
Gestión del tiempo	 40	80,0%	Conocimiento razonable
Evaluación total	302		

Anexo 6 Análisis cualitativo, Validación piloto nivel 2

Validación piloto cualitativo
Instrumento Nivel 2

Resultados Instrumento Nivel 2 - KPMMM (Variable: Conocimiento en la gestión de proyectos y su terminología)

Descripción según: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, 3rd Edition. John Wiley & Sons.

Puntuaciones altas (generalmente +6 o más) para una fase del ciclo de vida indican que estas fases evolutivas de madurez temprana se han alcanzado o al menos se encuentran en esta fase. Las fases con números muy bajos aún no se han logrado.

Por ejemplo, considere las siguientes puntuaciones:

Embrionario: +8
Ejecutivo: +10
Gestión de Línea: +8
Crecimiento: +3
Madurez: +4

Este resultado indica que probablemente ha completado las tres primeras etapas y ahora está entrando en la fase de crecimiento. Tenga en cuenta que las respuestas no siempre son tan simples porque las empresas pueden lograr partes de una etapa en paralelo con partes de una segunda o tercera fase.

El Nivel 2 se centra en gran medida en la cultura. Muchas de las preguntas pueden modificarse para incluir cuánto apoyo existe por parte de la alta dirección y la gerencia de línea, si se utilizan equipos virtuales y el apoyo a estos equipos, qué tan bien funcionan las organizaciones funcionales entre sí y los problemas de gestión de relaciones con los interesados. Si la personalización se realiza cuidadosamente, es posible que no sea necesario cambiar el sistema de calificación.

Nivel	Analista de Proyectos	Gestor de Proyectos	Directora de proyectos	Gerente de proyectos (E)	Resultados
Embrionario	-5	2	0	4	0
Dirección ejecutiva	0	-2	2	9	2
Gestión de líneas	2	0	4	7	3
Crecimiento	-1	-1	5	4	2
Madurez	4	-2	5	6	3

Nivel	Diagnostico General de la Organización por Nivel
Embrionario	0 → No hay evidencia de haber alcanzado la madurez en esta fase.
Dirección ejecutiva	2 → Aunque aun, No se ha alcanzado la madurez en esta fase, con ajustes y correcciones se podría
Gestión de líneas	3 → Ha alcanzado esta fase de madurez temprana o, se está en esta fase.
Crecimiento	2 → Aunque aun, No se ha alcanzado la madurez en esta fase, con ajustes y correcciones se podría
Madurez	3 → No hay evidencia de haber alcanzado la madurez en esta fase, y hay muchas deficiencias.

Anexo 7 Entrevista original-No probabilística

Entrevista original

ENTREVISTA	
A.	Fecha: _____
B.	Nombre: _____
C.	Cargo: _____
1.	Según su experiencia en la organización, ¿cree que los proyectos y sus resultados están alineados con la estrategia de ISA INTERCOLOMBIA?
2.	¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta ISA INTERCOLOMBIA en la gestión de proyectos?
3.	Basado en la respuesta anterior, ¿cuáles serían las soluciones más eficientes para estos problemas?
4.	En su opinión, ¿qué factores determinan el éxito de un proyecto?
5.	¿Cómo contribuye su cargo a la gestión de proyectos?
6.	¿Tiene conocimiento de como la organización realiza control y seguimiento de los proyectos?
7.	¿La organización proporciona el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos?
8.	Para la estimación de tiempos y costos, ¿sabe usted que técnicas utiliza la organización?
9.	Durante la planificación de los proyectos, ¿se realiza una evaluación de los riesgos asociados? Si es así, ¿cómo se establecen los controles y estrategias para mitigar o eliminar estos riesgos?
10.	¿La organización registra los errores de los proyectos para evitar repetirlos en el futuro o lleva un registro de las buenas prácticas para replicarlas? ¿Se utiliza esta información en la

Anexo 8 Entrevista resultados-No probabilística

Resultado entrevista

ENTREVISTA	
A. Fecha:	4/08/2024
B. Nombre:	Ricardo León Mesa Pérez
C. Cargo:	Analista de proyecto
1. Según su experiencia en la organización, ¿cree que los proyectos y sus resultados están alineados con la estrategia de ISA INTERCOLOMBIA?	
Considero que si están alineados. Pues los proyectos en los que participa la empresa contribuyen a los objetivos que han sido planteados en su estrategia, en las dimensiones económica, social y ambiental.	
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta ISA INTERCOLOMBIA en la gestión de proyectos?	
<p>Los principales desafíos que identifiqué son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ineficiencia en los procesos de contratación de bienes y servicios. - Falta de homogeneidad en la gestión de los proyectos de acuerdo con cada equipo de trabajo. - Uso ineficiente de los tiempos y herramientas de reunión. - Ineficiencia en la toma de decisiones - Inhabilidad de los equipos de gestión para decidir en consideración de los procesos y la estructura de la organización. - Definición de la estrategia de la empresa con base en su estructura organizacional. - Exceso de responsabilidades para el equipo de gestión, sin aporte de valor para los proyectos. - Limitación de la información capturada en la metodología definida para el seguimiento del proyecto. Si bien se puede evaluar el desempeño del cronograma, no se tiene información completa sobre el desempeño del costo. - Dificultades para incorporar estrategias para el mejoramiento del desempeño del proyecto debido a la estructura de la organización. 	
3. Basado en la respuesta anterior, ¿cuáles serían las soluciones más eficientes para estos problemas?	
<p>Se deberían solucionar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procesos de contratación más eficientes y orientados al cumplimiento de los cronogramas. Es necesario que el desempeño de los equipos de aprovisionamiento esté medido también en función del éxito de los proyectos, y no únicamente como función de su propio proceso. - Es necesario que la organización entienda que el valor para la empresa se genera a través de los proyectos, y no a través de los procesos internos. - Debería adaptarse la estructura de la organización en función de su estrategia. - Revisión de las variables a las que se hace seguimiento en los proyectos, de manera tal que se tenga la información correcta para la toma de decisiones. - Establecer desde la política organizacional lineamientos claros para la gestión de proyectos, que permitan homogeneizar la gestión, y además incorporen ocios de realización que permitan una mejora continua en los procesos. 	
4. En su opinión, ¿qué factores determinan el éxito de un proyecto?	
<p>En mi opinión los factores más determinantes del éxito de los proyectos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad en la toma de decisiones. 2. Disponibilidad de información del desempeño del proyecto en tiempo real (para lograr 1). 3. Planeación adecuada de la ejecución, considerando la realidad de los proyectos. Evitando la estructuración de programas y presupuestos basados en circunstancias ideales que no reflejan el desajuste normal de los proyectos y que suponen metas inalcanzables. 4. Coordinación y orientación de todas las áreas hacia los objetivos de los proyectos, y en consecuencia de la empresa. Orientación de las áreas de soporte. 5. Manejo efectivo y eficiente de la información y la comunicación con todos los interesados. 6. Acompañamiento oportuno de los directivos y de las oficinas de proyectos, en el alineamiento de los objetivos, de los procesos y de la gestión del proyecto. 	
5. ¿Cómo contribuye su cargo a la gestión de proyectos?	
<p>Mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La administración de los contratos con los que se lleva a cabo la ejecución de los proyectos. - Mediante la captura, procesamiento y reporte de la información para el seguimiento. - Mediante la identificación de riesgos, debilidades, oportunidades y fortalezas en la ejecución de los proyectos. - Mediante la contribución a la planeación de los proyectos. 	
6. ¿Tiene conocimiento de como la organización realiza control y seguimiento de los proyectos?	
<p>Si el seguimiento se realiza principalmente mediante la evaluación del desempeño de cronograma Curva S a través físico y curva S de causación. Sobre esta última es preciso decir que el costo real no es contrastado con el valor ganado, por lo que no se lleva control del desempeño de costos.</p>	
7. ¿La organización proporciona el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos?	
<p>Si bien se destinan recursos para la gestión de proyectos, es preciso considerar que en gran medida las responsabilidades de los equipos de gestión están orientadas a los procesos internos más que a la gestión de proyectos, razón por la cual la dedicación de los recursos resulta insuficiente para las necesidades de proyectos de esta magnitud. Por otra parte, considero que no existe en la organización una disposición adecuada para el manejo de los tiempos de reuniones que limitan el tiempo de trabajo individual de los profesionales al servicio de la gestión de los proyectos.</p>	
8. Para la estimación de tiempos y costos, ¿sabe usted que técnicas utiliza la organización?	
<p>En general no existen lineamientos claros sobre estos procesos. Dependerá de cada equipo de trabajo. En la participación que he tenido en la elaboración de ofertas, he podido identificar que el equipo de estructuración trabaja de maneras diferentes de acuerdo con el equipo de gestión que sea asignado a cada una de ellas.</p>	
9. Si es así, ¿cómo se establecen los controles y estrategias para mitigar o eliminar estos riesgos?	
<p>Si se realiza una evaluación de riesgos. No obstante, el procedimiento de identificación y evaluación de riesgos tiene falencias. Se utiliza un listado de riesgos predefinidos (muchos de ellos similares entre sí) de los cuales los equipos de gestión o estructuración seleccionan aquellos que creen pueden presentarse en la ejecución de las obras, y se asignan a una matriz de riesgos. Esta asignación no responde necesariamente al esquema del riesgo, se visualiza además que se incorporan riesgos "repetidos" y se siguen como independientes, muchas veces no es claro como el evento descrito representará un riesgo para la empresa o para el proyecto.</p>	
10. ¿La organización registra los errores de los proyectos para evitar repetirlos en el futuro o lleva un registro de las buenas prácticas para replicarlas? ¿Se utiliza esta información en la	
<p>Existe herramientas para el reporte de errores y acciones de mejora, sin embargo, durante el tiempo en el que he estado en el proyecto, no he participado en actividades de divulgación de errores y acciones de mejora en la gestión de proyecto, salvo en situaciones que hagan referencia a eventos de accidentes o incidentes presentados con el personal de los proyectos.</p>	

Resultado entrevista

ENTREVISTA	
A. Fecha:	<u>2/09/2024</u>
B. Nombre:	<u>Néstor Rodríguez C.</u>
C. Cargo	<u>Gestor de proyecto</u>
1. Según su experiencia en la organización, ¿cree que los proyectos y sus resultados están alineados con la estrategia de ISA INTERCOLOMBIA?	
	Medianamente.
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta ISA INTERCOLOMBIA en la gestión de proyectos?	
	Realizar una PMO consultiva y directiva que facilite el rol de seguimiento, control y dirección de proyectos.
3. Basado en la respuesta anterior, ¿cuáles serían las soluciones más eficientes para estos problemas?	
	Consolidar un equipo de PMO con lineamientos claros y estructurados, madurar el equipo.
4. En su opinión, ¿qué factores determinan el éxito de un proyecto?	
	El desarrollo, estructuración, planeación y ejecución.
5. ¿Cómo contribuye su cargo a la gestión de proyectos?	
	Contribuye en tratar de realizar una adecuada dirección de proyectos, lo cual impacta en el portafolio de proyectos y en los indicadores.
6. ¿Tiene conocimiento de como la organización realiza control y seguimiento de los proyectos?	
	Si.
7. ¿La organización proporciona el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos?	
	Hay algunas herramientas útiles que se han desarrollado, creo que falta mas divulgación y que a nivel de gerencias y direcciones sean mas entendidas he interiorizadas.
8. Para la estimación de tiempos y costos, ¿sabe usted que técnicas utiliza la organización?	
	Si.
9. Durante la planificación de los proyectos, ¿se realiza una evaluación de los riesgos asociados? Si es así, ¿cómo se establecen los controles y estrategias para mitigar o eliminar estos riesgos?	
	Si tiene unas técnicas, pero me parece que faltan herramientas para estimar riesgos que sea diferente a juicio de expertos.
10. ¿La organización registra los errores de los proyectos para evitar repetirlos en el futuro o lleva un registro de las buenas prácticas para replicarlas? ¿Se utiliza esta información en la	
	La verdad no lo he visto, no se si exista.

Resultado entrevista

ENTREVISTA	
A. Fecha:	2/09/2024
B. Nombre:	Luis Cabrera
C. Cargo:	Gerente de proyecto (E)
1. Según su experiencia en la organización, ¿cree que los proyectos y sus resultados están alineados con la estrategia de ISA INTERCOLOMBIA?	
	Si, los proyectos aportan al crecimiento de los activos en operación y entran a tiempo de acuerdo a las restricciones variables del entorno.
2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta ISA INTERCOLOMBIA en la gestión de proyectos?	
	Estimar de mejor manera los costos y tiempos de ejecución de los proyectos, considerando las variables restrictivas del entorno (ambientales, sociales, prediales) sin que impacten los resultados de rendimiento de la inversión.
3. Basado en la respuesta anterior, ¿cuáles serían las soluciones más eficientes para estos problemas?	
	Invertir con mayores recursos (humanos y técnicos) y con la suficiente anticipación para mejorar la calidad de la estimación de los costos de los proyectos y así obtener mejores ofertas a presentar.
4. En su opinión, ¿qué factores determinan el éxito de un proyecto?	
	Equipo humano del proyecto con la dedicación adecuada a la estructuración, planeación y ejecución de los proyectos. Puntuación / 0 pts
5. ¿Cómo contribuye su cargo a la gestión de proyectos?	
	A través del seguimiento metódico a las variables de los proyectos en su ejecución, discriminando por el tipo de proyecto.
6. ¿Tiene conocimiento de como la organización realiza control y seguimiento de los proyectos?	
	Si, a través del cumplimiento de indicadores clave, como Avance, gestión del presupuesto y gestión de restricciones.
7. ¿La organización proporciona el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos?	
	No, los equipos de estructuración de los proyectos deberían ser más fuertes en conocimientos técnicos y los equipos de ejecución más fuertes en conocimientos administrativos (contratación, presupuesto, calidad)
8. Para la estimación de tiempos y costos, ¿sabe usted que técnicas utiliza la organización?	
	Juicio de expertos y referenciamiento histórico y de mercado
9. Durante la planificación de los proyectos, ¿se realiza una evaluación de los riesgos asociados? Si es así, ¿cómo se establecen los controles y estrategias para mitigar o eliminar estos riesgos?	
	Se realiza una identificación de riesgos, pero no se tiene homologación en la metodología de evaluación de ocurrencia ni del impacto.
10. ¿La organización registra los errores de los proyectos para evitar repetirlos en el futuro o lleva un registro de las buenas prácticas para replicarlas? ¿Se utiliza esta información en la	
	Si se tienen las herramientas de identificación, pero no se tiene una metodología de seguimiento de implementación de las buenas prácticas o de los correctivos de acuerdo a la fase y de los diferentes tipos de proyectos del portafolio.

Anexo 9 Análisis cualitativo, Resultados muestra muestra nivel 1

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: NICARLO LUIS MISA PÉREZ
 Fecha de diligenciamiento: 3/03/2014
 Cargo: Asesor de Proyecto

I.D.		El puntaje de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/Puntos
1	Opción de alcance	Una definición completa de la gestión del alcance es: a. Definir un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación de acta detallada del proyecto d. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	d.	10
2	Opción del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas se dividen todos en uno de los siguientes: a. Diagramas de red del proyecto con información de recursos b. Diagramas de red c. Diagramas de Gantt d. RFA	b.	10
3	Opción de la comunicación	El retorno de comunicación es involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Juego de poder b. Entero empresarial c. Estado de arte técnico d. Entero político	a.	10
4	Opción de los costos	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar precio de: a. La estructura de desglose del trabajo (EST) b. El gráfico de responsabilidad lineal c. El acta del proyecto d. La declaración del alcance	a.	10
5	Opción de los recursos humanos	¿En el nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow, cuáles son más probablemente los desafíos de empleados? a. Social b. Autoactualización c. Estima d. Fisiológico	a.	10
6	Opción de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el: a. Una descripción completa b. Una declaración de trabajo (DOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	c.	
7	Opción de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son inevitables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Ingresos d. Contingencias	b.	10
8	Opción de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Inversión de recursos, proveedores y subcontratistas b. Evaluaciones de e-mails de clientes c. Revisión de documentos-clientes d. Estudios de procesos	c.	10
9	Opción de los recursos humanos	¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de reclutamiento de recursos humanos? a. Usar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiada participación del patrocinador c. Competencia por talento profesional de los recursos humanos d. Costos de reclutamiento	a.	10
10	Opción de los costos	Si desea cancelar los recursos humanos del proyecto con los recursos planeados o esperados, debería: a. Realizar un estudio de desempeño b. Realizar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de variación	a.	
11	Opción de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambian los documentos oficiales del proyecto se define a través de: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Comité de Control de Cambios d. Los Informes de Desempeño	b.	10
12	Opción de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Un impacto conocido b. Un impacto negativo en los objetivos del proyecto c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	c.	10
13	Opción de los recursos humanos	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El proveedor d. El cliente	d.	10
14	Opción de alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hasta el final del ciclo de vida b. La credibilidad de las estimaciones de costo baja al comienzo del proyecto c. Cada ciclo de vida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	a.	10
15	Opción de los costos	La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planeado) se conoce como: a. La variación del presupuesto b. La variación de costo c. La variación de rendimiento d. El costo real del trabajo realizado	a.	10
16	Opción de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de técnicas interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente del proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? a. Experto b. Referencia c. Coerción d. Legítimo	b.	10
17	Opción de la comunicación	El modelo de comunicación en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. La elección de representantes o las formas de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	b.	10
18	Opción de la calidad	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Definición de cliente b. Proceso dentro de las bases c. Responsabilidad de la gerencia d. Inspección para prevención	d.	10
19	Opción de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que una empresa llame o solicite en lugar de solicitar un proveedor? a. Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. b. Tu empresa carece de capacidad. c. Hay muchos proveedores competidores para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad. d. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	b.	10
20	Opción del tiempo	Una limitación del diagrama de flujo es: a. Difícil para ser usado los tres que está diseñado b. Difícil para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia c. Difícil para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no permite la combinación involucrada en la realización de actividades	d.	10
21	Opción de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados b. Revisión de calidad c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Métodos de supervisión y medición	d.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta / Puntos
22	Opción de los costos	El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de concepto B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Opción del alcance	Tras el nivel 3 al nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Mayor control del proyecto C. Menores costos de intereses de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Opción de riesgos	Elmar al efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: A. El coeficiente de variación B. El índice de gestión de riesgos C. El factor asociado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Opción del tiempo	La terminología básica para las técnicas incluye: A. Actividades, eventos, personal, hitos de habilidad y holgura B. Actividades, relaciones, eventos, personal y hitos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividad es	C.	10
26	Opción de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor oral, escritor y lector B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones intrínsecas, así como en mensajes y conversaciones ad hoc D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Opción de la calidad	¿Qué es lo que está gestionando un proyecto que es una empresa común entre tu compañía y otras compañías. La política de calidad del proyecto entonces viene a ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La forma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparar a por el equipo del proyecto	D.	10
28	Opción de estimaciones	¿En qué tipo de trabajo es más probable que el control de los costos? A. Trabajo de rutina B. Proyecto único C. Trabajo de emergencia D. Proyecto con un alto objetivo firme	B.	10
29	Opción de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital	A.	10
30	Opción del alcance	Un programa puede describirse como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que dura los años o más B. Una colección de proyectos o trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio C. Un grupo de elementos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Opción de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Incentivos, coercitivo, referencial C. Referente, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	A.	10
32	Opción del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: A. Dentro de tiempo B. Dentro de tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptable por el cliente/stakeholder	D.	10
33	Opción del tiempo	Las actividades con flexibilidad como se denomban: A. Actividades de ruta crítica B. Actividades de ruta no crítica C. Actividades de tiempo en holgura D. Píldoras	D.	10
34	Opción de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La identificación de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	A.	10
35	Opción del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y elimina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás rutas D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Opción de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	C.	10
37	Opción de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El receptor C. El estilo de gestión D. La cultura corporativa	B.	10
38	Opción de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso no debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Opción de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Planificación de calidad. B. Inspecciones. C. Auditorías de calidad. D. Esfuerzos de mejora de calidad.	D.	10
40	Opción de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de confianza para recibir y administrar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2013). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://books.google.com/books?contributor=kerzner&isbn=1118001392>

Evaluación por Categoría	Puntaje
Opción de las estimaciones	40
Opción de la calidad	50
Opción de la comunicación	40
Opción de los costos	40
Opción de los recursos humanos	40
Opción de riesgos	40
Opción del alcance	50
Opción del tiempo	50
Total	350

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: WILSON GILBERT RODRIGUEZ CALON MORA
 Fecha de diligenciamiento: 3/03/2024
 Cargo: Gerente de negocio

I.D.		Instrumento de evaluación Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
1	Opción del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance se ve: a. Definición en términos de los objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Definición de la línea base del alcance c. Aprobación de una definición del proyecto d. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	d.	10
2	Opción del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas se dividen todos en uno de los siguientes: a. Diagramas de red de proyecto con información de recursos añadida b. Diagramas de relación de recursos c. Diagramas de barras d. HFC	b.	10
3	Opción de la comunicación	El entorno de comunicación involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Algoritmo de poder b. Entorno organizacional c. Estado de arte técnico d. Entorno político	b.	
4	Opción de los costos	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar precio de: a. La mano de obra y materiales del trabajo (EMT) b. El salario y responsabilidades lineal c. El rango del proyecto d. La declaración del alcance	a.	10
5	Opción de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades es el más probable que satisficiera a los gerentes de empresas? a. Social b. Autoactualización c. Estima d. Fisiológico	a.	10
6	Opción de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de un vendedor con suficiente detalle para permitir a los posibles vendedores determinar si pueden proporcionar es: a. Una declaración contractual b. Una declaración de trabajo (DOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	b.	10
7	Opción de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Negocios d. Contingencias	b.	10
8	Opción de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de satisfacción, presentaciones y reuniones b. Evaluaciones de gestión de clientes c. Revisión de los documentos técnicos d. Estudios de procesos	c.	10
9	Opción de los recursos humanos	¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto al usar los recursos humanos? a. Usar con empleados que reportan a múltiples gerentes b. Demandar el rendimiento del subcontratador c. Comparar funcionalidad con el nivel de requisitos técnicos d. Costos del proyecto en constante	a.	10
10	Opción de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debe: a. Realizar un análisis de desempeño b. Realizar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de variancia	b.	
11	Opción de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos del proyecto se define a través de: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Control de Control de Cambios d. Los Informes de desempeño	b.	10
12	Opción de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, solo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incertidumbre conocida c. Un efecto, tiene un costo o beneficio d. Una restricción	c.	10
13	Opción de los recursos humanos	En general, las diferencias entre el trabajo y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización cliente c. El contratista d. El cliente	d.	10
14	Opción del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: a. Mayor flexibilidad en los interesados que participan en las características finales del proyecto hasta el final del ciclo de vida b. La probabilidad de finalización exitosa es más baja al comienzo del proyecto c. Cada día involucra de los interesados para tener en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	a.	10
15	Opción de los costos	La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planificado) se conoce como: a. La variancia del cronograma b. La variancia de costo c. La variancia de desempeño d. El costo real del trabajo realizado	a.	10
16	Opción de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes habilidades interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? a. Expert b. Recomendación c. Referencia d. Legítimo	d.	10
17	Opción de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	b.	10
18	Opción de la calidad	La gestión de calidad involucra a la gestión de proyectos con complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo el siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Proceso dentro de los plazos c. Responsabilidad de la gerencia d. Respeto a las preferencias	b.	
19	Opción de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que se compare bienes o servicios en lugar de productos intermedios? a. Tu empresa tiene mucho de capacidad y puede producir los bienes o servicios. b. Tu empresa carece de capacidad. c. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. d. Tu empresa tiene una necesidad crítica del artículo.	a.	
20	Opción del tiempo	Una función de diagrama de PERT es: a. Dificultad para comprender los riesgos que está preparado b. Dificultad para entender si no tiene conocimiento de gestión de proyectos c. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	d.	10
21	Opción de riesgos	La herramienta técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de la idoneidad al riesgo de los interesados b. Revisión de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de oportunidad y restricciones	d.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
22	Control de los costos	El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de concepto B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	Tras el nivel 3 al nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Mayor control del proyecto C. Menores costos de intereses de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	A.	
24	Control de riesgos	Elmar al efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: A. El índice de avance B. El índice de gestión de proyecto C. El factor de riesgo del proyecto D. Analista de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para las técnicas incluye: A. Actividades, eventos, personal, hitos de habilidad y holgura B. Actividades, relaciones, eventos, personal y hitos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividad	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor oral, escritor y lector B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones intrínsecas, así como en mensajes y conversaciones ad hoc D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que se está gestionando un proyecto que es una empresa común entre tu compañía y otras compañías. La política de calidad del proyecto entonces viene a ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La forma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de contrato es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato de tiempo y costo B. Precio fijo C. Tiempo y rendimiento D. Precio fijo con un objetivo de tiempo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse en un solo como: A. Una aplicación de actividades relacionadas que crea sus propios datos B. Una colección de proyectos o trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio C. Un grupo de elementos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Incentivos, coercitivo, referencial C. Referente, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: A. Dentro de tiempo B. Dentro de tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptable por el cliente/stakeholder	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con flexibilidad como se demuestran: A. Actividades de ruta crítica B. Actividades de ruta no crítica C. Actividades de tiempo en holgura D. Pílicas	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. Las actividades de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. Las actividades del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y elimina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás rutas D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Matricación D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El estilo de gestión D. La cultura corporativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Planificación de calidad. B. Inspecciones. C. Auditorías de calidad. D. Esfuerzos de mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de confianza para recibir y administrar la información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://books.google.com/books?contributor=kerzner&isbn=9781119391212>

Evaluación por Categoría	Puntaje
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	40
Control de la comunicación	30
Control de los costos	40
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	30
Control del alcance	40
Control del tiempo	40
Total	300

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: DOMINICHO FERRERIA RAMIREZ
 Fecha de diligenciamiento: 11/05/2014
 Cargo: Revisor de proyectos

I.D.		Instrumento de evaluación Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
1	Opción del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance se ve: A. Definición en términos de los objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Definición de la línea base del alcance C. Aprobación de una definición del proyecto D. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	D.	10
2	Opción del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas se dividen todos en uno de los siguientes: A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos añadida B. Diagramas de relación de recursos C. Diagramas de barras D. HFC	B.	10
3	Opción de la comunicación	El entorno de comunicación involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: A. Rango de poder B. Entorno organizacional C. Estado de arte técnico D. Entorno político	B.	
4	Opción de los costos	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar precio de: A. La mano de obra y materiales del trabajo (EMT) B. El planfo de responsabilidad lineal C. El rango del proyecto D. La declaración del alcance	A.	10
5	Opción de los recursos humanos	¿Cuál es el nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisficte más probablemente los salarios de empleados? A. Social B. Identificación C. Estima D. Fisiológico	D.	
6	Opción de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de un vendedor con suficiente detalle para permitir a los posibles vendedores determinar si pueden proporcionar el: A. Una descripción contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta	B.	10
7	Opción de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: A. Riesgos B. Oportunidades C. Negocios D. Contingencias	B.	10
8	Opción de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: A. Encuestas de satisfacción, presentaciones y reuniones B. Evaluaciones de gestión de clientes C. Revisión de los documentos técnicos D. Estudios de procesos	C.	10
9	Opción de los recursos humanos	¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto al usar la actividad de la delegación de autoridad? A. Usar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiado participación del subalterno C. Compromiso funcional poco clara de los requisitos técnicos D. Costos de proyecto no escalables	A.	10
10	Opción de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debe: A. Realizar un análisis de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de variancia	B.	
11	Opción de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos del proyecto se define a través de: A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El control de Control de Cambios D. Los informes de desempeño	B.	10
12	Opción de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: A. Si ocurre, solo tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Un ocurre, tiene un costo neto D. Una restricción	C.	10
13	Opción de los recursos humanos	En general, las diferencias entre el trabajo y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: A. El patrocinador del proyecto B. La organización cliente C. El contratista D. El cliente	D.	10
14	Opción del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: A. Mayor flexibilidad en los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación técnica es más baja al comienzo del proyecto C. Cada ciclo involucra de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	A.	10
15	Opción de los costos	La diferencia entre el EV (valor ganado) y el PV (valor planificado) se conoce como: A. La variancia del cronograma B. La variancia de costo C. La variancia de desempeño D. El costo real del trabajo realizado	A.	10
16	Opción de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes habilidades interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? A. Expert B. Recomendación C. Referencia D. Legítimo	D.	10
17	Opción de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología	B.	10
18	Opción de la calidad	La gestión de calidad involucra a la gestión de proyectos con complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo el siguiente excepto: A. Satisfacción del cliente B. Proceso dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Respaldo sobre prevención	D.	10
19	Opción de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que se compare bienes o servicios en lugar de productos intermedios? A. Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. B. Tu empresa carece de capacidad. C. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. D. Tu empresa tiene una necesidad crítica del artículo.	B.	10
20	Opción del tiempo	Una iteración del diagrama de flujo es: A. Dificultad para comprender los requisitos que está preparando B. Dificultad para entender si no tiene conocimiento de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la interdependencia involucrada en la realización de actividades	D.	10
21	Opción de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: A. Evaluación de la tolerancia al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de oportunidad y restricciones	B.	10

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
22	Control de los costos	El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de concepto B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	Tras el nivel 3 al nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT), resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Mayor control del proyecto C. Menores costos de intereses de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Elmar al efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: A. El índice de avance crítico del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El factor de riesgo del proyecto D. Analista de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para las técnicas incluye: A. Actividades, eventos, personal, hitos de habilidad y holgura B. Actividades, relaciones, eventos, personal y hitos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividad	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor oral, escritor y lector B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como en mensajes y conversaciones ad hoc D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Bajo qué circunstancias se gestiona un proyecto que es una empresa conjunta entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces viene a ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de contrato el comprador es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato de tiempo y costo B. Precio fijo C. Tiempo y rendimiento D. Precio fijo con un objetivo de tiempo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El flujo de cuentas B. Las hojas de gastos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse en un solo como: A. Una aplicación de actividades relacionadas que crea sus propios datos B. Una colección de proyectos o trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio C. Un grupo de elementos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Incentivos, coercitivo, referencial C. Referente, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.	10
32	Control del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: A. Dentro de tiempo B. Dentro de tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptable por el cliente/stakeholder	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación como se demuestran: A. Actividades de ruta crítica B. Actividades de ruta no crítica C. Actividades de tiempo en holgura D. Pícaras	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. Las actividades de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. Las actividades del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y elimina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás rutas D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	A.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Matricación D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El receptor C. El estilo de gestión D. La cultura corporativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso no debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	Trabaja en equipo para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados en el propósito de: A. Planificación de calidad. B. Inspecciones. C. Auditorías de calidad. D. Esfuerzos de mejora de calidad.	B.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de colaboración para recibir y administrar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	

Fuente: Kerzner, H. (2013). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://books.google.com/books?contributor=kerzner&isbn=1119916392>

Evaluación por Categoría	Puntaje
Control de adquisiciones	40
Control de la calidad	40
Control de la comunicación	30
Control de los costos	40
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	40
Control del alcance	50
Control del tiempo	40
Total	320

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: LUIS MIGUEL CAJALIA BUSTAMANTE
 Fecha de diligenciamiento: 12/05/2014
 Cargo: Gerente de proyectos

I.D.		Instrumento de evaluación Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
1	Opción del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance se ve: A. Definición en términos de los objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Definición de la línea base del alcance C. Aprobación de una definición del proyecto D. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	D	10
2	Opción del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas se dividen en los siguientes: A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos añadida B. Redes de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. HFC	C	
3	Opción de la comunicación	El entorno de comunicación involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: A. Rango de poder B. Entorno organizacional C. Estado de arte técnico D. Entorno político	A	10
4	Opción de los costos	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar precio de: A. La mano de obra y materiales del trabajo (EMT) B. El planfo de responsabilidad lineal C. El rango del proyecto D. La declaración del alcance	D	
5	Opción de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades es el más probable que satisficiera a los empleados? A. Social B. Autoactualización C. Estima D. Fisiológico	A	10
6	Opción de adquisiciones	Un documento que describe el alcance de un proyecto con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar es: A. Una declaración contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta	B	10
7	Opción de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: A. Riesgos B. Oportunidades C. Impresas D. Contingencias	B	10
8	Opción de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: A. Encuestas de proveedores, proveedores y subcontratistas B. Evaluaciones de gestión de clientes C. Revisiones de fondo/temas-revistas D. Estudios de procesos	B	
9	Opción de los recursos humanos	¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto al usar los recursos humanos? A. Usar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demandar el participación del subcontratista C. Comparar funcional potencial de los requisitos técnicos D. Costos de proyecto en escalada	A	10
10	Opción de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debería: A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza	A	
11	Opción de adquisiciones	Una colección de procedimientos formales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos del proyecto se define a través de: A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Control de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño	B	10
12	Opción de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: A. Un impacto positivo o negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Un impacto sobre una categoría D. Una restricción	C	10
13	Opción de los recursos humanos	En general, las diferencias entre el trabajo interno y el externo del proyecto deben resolverse a favor de: A. El patrocinador del proyecto B. La organización cliente C. El contratista D. El cliente	D	10
14	Opción del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: A. Mayor flexibilidad en los términos para incluir en las características finales del proyecto hasta el final del ciclo de vida B. La probabilidad de finalización exitosa es más baja al comienzo del proyecto C. Cada día perdida de los intereses para incluir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	B	
15	Opción de los costos	La diferencia entre el PV (valor planeado) y el PV (valor planeado) se conoce como: A. La varianza del cronograma B. La varianza de costo C. La reserva de contingencia D. El costo real del trabajo realizado	A	10
16	Opción de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes habilidades interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? A. Expert B. Referencia C. Recompensa D. Legítimo	D	10
17	Opción de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología	A	
18	Opción de la calidad	La gestión de calidad interna y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: A. Satisfacción del cliente B. Proceso dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Respaldo sobre prevención	B	
19	Opción de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que se compare bienes o servicios en lugar de productos intermedios? A. Si la empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. B. Si la empresa carece de capacidad. C. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. D. Si la empresa tiene una necesidad crítica del artículo.	B	10
20	Opción del tiempo	Una función de diagrama de flujo es: A. Dificultad para comprenderlo pero que está preparado B. Dificultad para entenderlo si no tiene conocimiento de gestión de proyectos C. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la interdependencia involucrada en la realización de actividades	D	10
21	Opción de riesgos	La herramienta técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: A. Evaluación de la tolerancia al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de dependencia y restricciones	A	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
22	<p>¿Durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?</p> <p>A. Fase de concepto B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación</p>	C.	10
23	<p>¿En el nivel 3 al nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en:</p> <p>A. Menos precisión en la estimación B. Mayor control del proyecto C. Menores costos de intereses de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto</p>	B.	10
24	<p>¿Cuál es el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como:</p> <p>A. El índice de avance B. El índice de costo C. El índice de rendimiento D. El índice de sensibilidad</p>	D.	10
25	<p>¿Cuál es la terminología básica para las técnicas de:</p> <p>A. Actividades, eventos, personal, hitos de habilidad y holgura B. Actividades, recursos, eventos, personal y hitos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividades</p>	C.	10
26	<p>¿Cuáles son los elementos básicos de un modelo de comunicación?</p> <p>A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y mensajes, así como en mensajes y conversaciones ad hoc D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar</p>	B.	10
27	<p>¿Qué es el estándar de calidad de un proyecto que es una empresa común entre tu compañía y otras compañías. La política de calidad del proyecto entonces viene a ser:</p> <p>A. Tu responsabilidad de preparar B. La forma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparar a por el equipo del proyecto</p>	B.	10
28	<p>¿En qué tipo de trabajo es más probable que el control de los costos?</p> <p>A. Trabajo de rutina B. Trabajo de emergencia C. Trabajo con un objetivo firme D. Trabajo con un objetivo flexible</p>	D.	10
29	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	C.	10
30	<p>¿Cuál es el programa que se ejecuta en un proyecto como:</p> <p>A. Una aplicación de actividades relacionadas que muestra los datos B. Una colección de proyectos o trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio C. Un grupo de elementos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos</p>	C.	10
31	<p>¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional?</p> <p>A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Incentivos, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa</p>	C.	10
32	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	D.	10
33	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	D.	10
34	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	D.	10
35	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	A.	10
36	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	C.	10
37	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	B.	10
38	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	A.	10
39	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	D.	10
40	<p>¿Cuál es el elemento de trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuesto de capital</p>	D.	10

Fuente: Kerzner, H. (2013). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de http://books.google.com/books?contributor=kerzner&redir_esc=y#q=kerzner

Evaluación por Categoría	Puntaje
Control de las adquisiciones	30
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	30
Control de los costos	20
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	40
Control de alcance	30
Control de tiempo	30
Total	260

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: AMELIO MORA GONZ
 Fecha de diligenciamiento: 13/10/2014
 Cargo: Asesor de Proyecto

I.D.		Instrumento de Evaluación Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
1	Opción del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance se ve: A. Definición en términos de los objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Definición de la línea base del alcance C. Aprobación de una definición del alcance D. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	A.	
2	Opción del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas se dividen en los siguientes: A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos añadida B. Redes de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. HFC	C.	
3	Opción de la comunicación	El entorno de comunicación involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: A. Rango de poder B. Entorno organizacional C. Estado de arte técnico D. Entorno político	A.	10
4	Opción de los costos	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar precio de: A. La mano de obra y materiales del trabajo (DMT) B. El plan de responsabilidad lineal C. El rango del proyecto D. La declaración del alcance	A.	10
5	Opción de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades es el más probable que satisficiera a los empleados? A. Social B. Autoactualización C. Estima D. Fisiológico	A.	10
6	Opción de adquisiciones	Un documento que describe el alcance de un contrato con suficiente detalle para permitir a las partes involucradas determinar si pueden proporcionar el: A. Una descripción contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta	C.	
7	Opción de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: A. Riesgos B. Oportunidades C. Impresas D. Contingencias	B.	10
8	Opción de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: A. Encuestas de satisfacción, presentaciones y reuniones B. Evaluaciones de gestión de clientes C. Revisión de los documentos técnicos D. Estudios de procesos	A.	
9	Opción de los recursos humanos	¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto al usar los recursos humanos? A. Usar con empleados que reportan a múltiples gerentes B. Demanda de participación del subcontratista C. Comparación funcional poco clara de los requisitos técnicos D. Costos de proyecto en constante	C.	
10	Opción de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debería: A. Realizar un análisis de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianzas	B.	10
11	Opción de adquisiciones	Una colección de procedimientos manuales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos del proyecto se define a través de: A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Control de Control de Cambios D. Los Informes de Desempeño	B.	10
12	Opción de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: A. Un impacto que puede ser positivo o negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Un impacto que es un caso único D. Una restricción	C.	10
13	Opción de los recursos humanos	En general, las diferencias entre el trabajo y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: A. El patrocinador del proyecto B. La organización cliente C. El contratista D. El cliente	D.	10
14	Opción del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: A. Mayor flexibilidad en los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación técnica es más baja al comienzo del proyecto C. Cada ciclo revisa de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	A.	10
15	Opción de los costos	La diferencia entre el PV (valor planeado) y el PV (valor planeado) se conoce como: A. La varianza del cronograma B. La varianza de costo C. La reserva de contingencia D. El costo real del trabajo realizado	A.	10
16	Opción de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes habilidades interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? A. Expert B. Recomendación C. Referente D. Legítimo	D.	10
17	Opción de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología	B.	10
18	Opción de la calidad	La gestión de calidad interna y la gestión de proyectos son complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo el siguiente excepto: A. Satisfacción del cliente B. Proceso interno de las tareas C. Responsabilidad de la gerencia D. Respeto a las preferencias	B.	
19	Opción de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que se compare bienes o servicios en lugar de productos internamente? A. Tu empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. B. Tu empresa carece de capacidad. C. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. D. Tu empresa tiene una necesidad crítica del artículo.	B.	10
20	Opción del tiempo	Una función de diagrama de PERT es: A. Dificultad para comprender los riesgos que está preparando B. Dificultad para entender si no tiene conocimiento de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar información de manera adecuada que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	D.	10
21	Opción de riesgos	La herramienta técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: A. Evaluación de la tolerancia al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de oportunidades y riesgos	B.	10

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
22	Control de los costos	El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de concepto B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	Tras el nivel 3 al nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Mayor control del proyecto C. Menores costos de intereses de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Elmar al efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como: A. El índice de avance crítico del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El factor de riesgo del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para las técnicas incluye: A. Actividades, eventos, personal, hitos de habilidad y holgura B. Actividades, relaciones, eventos, personal y hitos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor oral, escritor y lector B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y emociones transmitidas, así como en mensajes y conversaciones ad hoc D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué es lo que el gestor de un proyecto que es una empresa cobija entre tu compañía y otras compañías. La política de calidad del proyecto entonces viene a ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La forma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparar a por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de contrato el comprador es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato de tiempo y costo B. Precio fijo C. Tiempo y rendimiento D. Precio fijo con un objetivo de tiempo	A.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede describirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que crea sus propios costos B. Una colección de proyectos o trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio C. Un grupo de elementos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Incentivos, coercitivo, referencial C. Referente, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.	10
32	Control del alcance	La definición más amplia de éxito del proyecto es: A. Dentro de tiempo B. Dentro de tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptable por el cliente/stakeholder	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación como se denomban: A. Actividades de ruta crítica B. Actividades de ruta no crítica C. Actividades de tiempo en holgura D. Pícaras	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. Las actividades de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. Las actividades del alcance	C.	10
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y elimina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás rutas D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Matricación D. Cierre	A.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El estilo de gestión D. La cultura corporativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso no debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Planificación de calidad. B. Inspecciones. C. Auditorías de calidad. D. Esfuerzos de mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de información para recibir y administrar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	A.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2013). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de http://books.google.com/books?contributor=kerzner&redir_esc=y#q=kerzner

Evaluación por Categoría	Puntaje
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	40
Control de los costos	50
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	40
Total	300

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: OSY SANTIAGO ANDRÉS GILARDO
 Fecha de diligenciamiento: 13/12/2014
 Cargo: Gerente de oficina

I.D.		Instrumento de evaluación Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
1	Opción del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance se ve: A. Definición en términos de los objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Definición de la línea base del alcance C. Aprobación de una definición del proyecto D. Los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	D	10
2	Opción del tiempo	Los tipos más comunes de cronogramas se dividen en los siguientes: A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos añadida B. Redes de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. HFC	B	10
3	Opción de la comunicación	El entorno de comunicación involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: A. Rango de poder B. Entorno organizacional C. Estado de arte técnico D. Entorno político	B	
4	Opción de los costos	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar precio de: A. La mano de obra y materiales del trabajo (EMT) B. El gráfico de responsabilidades lineal C. El rango del proyecto D. La declaración del alcance	A	10
5	Opción de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades es el más probable que satisficiera a los empleados? A. Social B. Autoactualización C. Estima D. Fisiológico	B	
6	Opción de adquisiciones	Un documento que describe el artículo de un proveedor con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar es: A. Una declaración contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta	C	
7	Opción de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: A. Riesgos B. Oportunidades C. Impresas D. Contingencias	B	10
8	Opción de la calidad	Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: A. Encuestas de proveedores, proveedores y subcontratistas B. Evaluaciones de gestión de clientes C. Revisiones de los documentos técnicos D. Estudios de procesos	C	10
9	Opción de los recursos humanos	¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto al usar los recursos humanos? A. Usar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demandar el participación del subcontratista C. Comparar funcionalidad de los recursos humanos D. Costos de un proyecto en desarrollo	A	10
10	Opción de los costos	Si desea comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planificados o esperados, debe: A. Realizar un análisis de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de variancia	B	10
11	Opción de adquisiciones	Una colección de procedimientos manuales que incluye los pasos mediante los cuales se cambiarán los documentos técnicos del proyecto se define a través de: A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El control de Control de Cambios D. Los informes de desempeño	B	10
12	Opción de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: A. Un impacto que puede ser positivo o negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Un impacto que es un caso único D. Una restricción	C	10
13	Opción de los recursos humanos	En general, las diferencias entre el trabajo interno y el externo del proyecto deben resolverse a favor de: A. El patrocinador del proyecto B. La organización externa C. El proveedor externo D. El cliente	D	10
14	Opción del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchas características comunes, que incluyen todas las siguientes excepto: A. Mayor flexibilidad en los términos de los contratos para incluir en los contratos cláusulas de flexibilidad del proyecto a lo largo del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuaciones en el costo del proyecto C. Una alta medida de los intereses para incluir en el costo del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	A	10
15	Opción de los costos	La diferencia entre el PV (valor planeado) y el PV (valor planeado) se conoce como: A. La variancia del cronograma B. La variancia de costo C. La variancia de desempeño D. El costo real del trabajo realizado	A	10
16	Opción de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes habilidades interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? A. Expert B. Recomendación C. Referencia D. Legítimo	D	10
17	Opción de la comunicación	El modelo emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología	A	
18	Opción de la calidad	La gestión de calidad involucra a la gestión de proyectos con complementarias porque ambas disciplinas reconocen la importancia de todo el siguiente excepto: A. Satisfacción del cliente B. Proceso dentro de los plazos C. Responsabilidad de la gerencia D. Responder a las peticiones	D	10
19	Opción de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias es más probable que se compare bienes o servicios en lugar de productos intermedios? A. Si la empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios. B. Si la empresa carece de capacidad. C. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. D. Si la empresa tiene una necesidad crítica del artículo.	B	10
20	Opción del tiempo	Una técnica de diagrama de flujo es: A. Diferencial para comprender los riesgos que está preparando B. Diferencial para entender si el tiempo es conocimiento de gestión de proyectos C. Diferencial para agrupar eventos elementales a medida que el proyecto cambia D. Diferencial para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la interdependencia involucrada en la realización de actividades	D	10
21	Opción de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: A. Evaluación de la vulnerabilidad al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de oportunidades y riesgos	A	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta/ Puntos
22	<p>Cuestión de los costos</p> <p>¿Durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto?</p> <p>A. Fase de concepto B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación</p>	C.	10
23	<p>Cuestión de alcance</p> <p>¿En el nivel 3 al nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en:</p> <p>A. Menos precisión en la estimación B. Mayor control del proyecto C. Menores costos de intereses de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto</p>	B.	10
24	<p>Cuestión de riesgo</p> <p>¿Cuál es el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto general se conoce como:</p> <p>A. El índice de avance B. El riesgo total del proyecto C. El factor escalado del proyecto D. Análisis de sensibilidad</p>	D.	10
25	<p>Cuestión de tiempo</p> <p>La terminología básica para las técnicas incluye:</p> <p>A. Actividades, eventos, personal, hitos de habilidad y holgura B. Actividades, relaciones, eventos, personal y hitos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación del patrocinador y actividad</p>	C.	10
26	<p>Cuestión de la comunicación</p> <p>Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:</p> <p>A. Escritor oral, escritor y lector B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y emoción transmitida, así como en mensajes y conversaciones ad hoc D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar</p>	B.	10
27	<p>Cuestión de la calidad</p> <p>¿Qué es lo que se gestiona en un proyecto que es una empresa común entre tu compañía y otras compañías. La política de calidad del proyecto entonces viene a ser:</p> <p>A. Tu responsabilidad de preparar B. La forma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparar a por el equipo del proyecto</p>	B.	10
28	<p>Cuestión de estimaciones</p> <p>¿En qué tipo de trabajo es más probable que el control de los costos?</p> <p>A. Trabajo de rutina B. Proyecto único C. Trabajo de mantenimiento D. Proyecto con un objetivo fijo</p>	D.	10
29	<p>Cuestión de los costos</p> <p>La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de:</p> <p>A. El flujo de cuentas B. Las bases de datos generales C. El sistema de presupuestación D. El proceso de presupuestación de capital</p>	D.	10
30	<p>Cuestión de alcance</p> <p>¿Un programa puede escribirse en un solo código?</p> <p>A. Una aplicación de actividades relacionadas que sea de alto nivel B. Una colección de proyectos o trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos de negocio C. Un grupo de elementos gestionados de manera coordinada para obtener beneficios no disponibles al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos</p>	C.	10
31	<p>Cuestión de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál de los siguientes tipos de poder proviene de la jerarquía organizacional?</p> <p>A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Incentivos, coercitivo, referencial C. Referente, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa</p>	A.	10
32	<p>Cuestión de alcance</p> <p>La definición más común de éxito del proyecto es:</p> <p>A. Dentro de tiempo B. Dentro de tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptable por el cliente</p>	D.	10
33	<p>Cuestión de tiempo</p> <p>Las actividades con relación como se demuestran:</p> <p>A. Actividades de ruta crítica B. Actividades de ruta no crítica C. Actividades de tiempo en holgura D. Pílicas</p>	D.	10
34	<p>Cuestión de adquisiciones</p> <p>El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante:</p> <p>A. La definición del alcance B. Las definiciones de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. Las definiciones del alcance</p>	D.	10
35	<p>Cuestión de tiempo</p> <p>La ruta crítica en una red es la ruta que:</p> <p>A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y elimina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás rutas D. Tiene actividades con holgura mayor que cero</p>	B.	10
36	<p>Cuestión de riesgo</p> <p>¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre?</p> <p>A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre</p>	B.	10
37	<p>Cuestión de la comunicación</p> <p>Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:</p> <p>A. El receptor B. El emisor C. El estilo de gestión D. La cultura corporativa</p>	B.	10
38	<p>Cuestión de la calidad</p> <p>Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que:</p> <p>A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso puede ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente cambiadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.</p>	C.	10
39	<p>Cuestión de la calidad</p> <p>¿Cuál es el método para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados en el propósito de:</p> <p>A. Planificación de calidad. B. Inspecciones. C. Auditorías de calidad. D. Esfuerzos de mejora de calidad.</p>	D.	10
40	<p>Cuestión de la comunicación</p> <p>El plan de gestión de comunicaciones del proyecto debe:</p> <p>A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de información para recibir y administrar la información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.</p>	D.	10

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de https://books.google.com/books?contributor=kerzner&redir_esc=y#q=6000-670392

Evaluación por Categoría	Puntaje
Cuestión de las adquisiciones	20
Cuestión de la calidad	20
Cuestión de la comunicación	20
Cuestión de los costos	40
Cuestión de los recursos humanos	20
Cuestión de tiempo	20
Cuestión de alcance	60
Cuestión de riesgo	60
Total	270

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: MARLEI JOSÉ QUINTERO GARCÍA
 Fecha de diligenciamiento: 19/12/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación 1 de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>A. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de una declaración de proyecto D. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos asignada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Dirección de equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político</p>	A	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad lineal C. El análisis de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico</p>	C	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>A. Una descripción contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	B	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas B. Evaluaciones de gestión de clientes C. Revisiones de diseño o temas abiertos D. Estudios de procesos</p>	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional es:</p> <p>A. Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demandar recursos de otros departamentos C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos de proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente de proyecto debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, hacer las siguientes acciones de seguimiento:</p> <p>A. Realizar un informe de progreso B. Realizar un análisis de tendencias C. Realizar un análisis de varianza D. Realizar un análisis de rentabilidad</p>	B	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que se ejecutan paso a paso mediante los cuales se cambian los documentos originales del proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Control de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. Si ocurre, puede tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Si ocurre, tiene una consecuencia D. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más del 50% al comienzo del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor Ganado y el PV (valor planificado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo</p>	B	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emitir-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	B	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Procesos dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre prevención</p>	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo. D. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de barras es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>A. Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados B. Resolución de problemas C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de procesos y procedimientos</p>	D	10

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El coeficiente de análisis del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura del proyecto: A. Actividad es, eventos, personas, insumos de habilidad y holgura B. Actividades, insumos, eventos, personas insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con retroalimentación D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo precio C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa es un escrito mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que dos o más años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, programas de mano de obra coordinada para obtener beneficios o disposiciones al personal individualmente D. Una lista de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional: A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Referencial, coercitivo, legítimo C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.	10
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con un proyecto: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la actividad C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	A.	10
35	Control del tiempo	La ruta crítica en un red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cliente	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el propósito de: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de información y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *Project Management: The Manager's Guide to Successful Project Delivery*. John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doi/10.1002/9781119510000.ch01>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	50
Control de la calidad	50
Control de la comunicación	50
Control de los costos	50
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	30
Control del alcance	40
Control del tiempo	40
Total	360

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: ANDRÉS HERRERA RAMOS
 Fecha de diligenciamiento: 19/12/2024
 Cargo: Gerente de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de adición de trabajo al proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	A.	
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantadas</p> <p>Diagramas de ruta crítica</p> <p>Diagramas de Gantt</p> <p>Diagramas de PERT</p>	B.	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Diagrama de flujo</p> <p>Diagrama de flujo de información</p> <p>Diagrama de flujo de trabajo</p> <p>Diagrama de flujo de recursos</p>	B.	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad funcional</p> <p>El área de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	A.	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autorealización</p> <p>Este</p> <p>Fisiológico</p>	C.	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>Una descripción contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (DOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	B.	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Risgos</p> <p>Contingencias</p>	B.	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de gestión de clientes</p> <p>Resistencia al cambio o temas recurrentes</p> <p>Estudios de procesos</p>	D.	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional es:</p> <p>Limitar el presupuesto que reportan a múltiples partes</p> <p>Demasiados participantes de trabajo</p> <p>Compartir información poco clara de los requisitos técnicos</p> <p>Costos de proyecto en escalar</p>	A.	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>Realizar un análisis de desempeño</p> <p>Realizar un informe de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	A.	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Comité de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	B.	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El evento puede tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El evento tiene una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C.	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	D.	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más del 50% al comienzo del proyecto</p> <p>Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	D.	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>La varianza de presupuesto</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de presupuesto</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	A.	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. El gerente de proyecto es más como un empoderador para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Referencia</p> <p>Recompensa</p> <p>Interes</p> <p>Legítimo</p>	D.	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisión-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	A.	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Participación del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Resistencia al cambio</p>	D.	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa carece de capacidad</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B.	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de red es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D.	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de informes de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura de trabajo incluye: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y holgura B. Actividades, localización, eventos, personas y número de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa es el escribir mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que dos o más años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, programas de manejo coordinados para obtener beneficios o disposiciones al gestorlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	B.	
32	Control del alcance	La definición más común de el año del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo de: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	B.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser ajustado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	C.	
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de utilizar para recibir y proporcionar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	C.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/colombia/docview/2004604?accountid=2004604>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	10
Control de la calidad	10
Control de la comunicación	20
Control de los costos	10
Control de los recursos humanos	10
Control de riesgos	10
Control del alcance	20
Control del tiempo	40
Total	130

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: GRANERIAS ESPINOSA GARCIA
 Fecha de diligenciamiento: 17/12/2024
 Cargo: Analista de proyectos

ID.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance se la:</p> <p>Definición en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de toda elabada el proyecto</p> <p>Los procesos más estos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagramas de ruta crítica</p> <p>Diagramas de flujo</p> <p>Diagramas de Gantt</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Organización de la información</p> <p>Disponibilidad de recursos</p> <p>Estado de arte técnico</p> <p>Entorno político</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar precio de:</p> <p>La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad lineal</p> <p>El área de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autorealización</p> <p>Esteja</p> <p>Fisiológico</p>	B	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores de suministros de eleminar si pueden proporcionarlos es:</p> <p>Una especificación contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (DOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Rompesas</p> <p>Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia a cambio o temas-reventas</p> <p>Estudios de procesos</p>	D	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional es:</p> <p>Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>Demasiados participantes de trabajo</p> <p>Compartir información poco clara de los requisitos técnicos</p> <p>Costos de proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El deseo de pagar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>Realizar una revisión de desempeño</p> <p>Realizar un informe de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	A	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Comité de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El evento con efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El costo, pero una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto</p> <p>Calificación reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	D	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>La varianza de presupuesto</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de finalización</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	B	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es visto como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Expert</p> <p>Referencia</p> <p>Coercitivo</p> <p>Legítimo</p>	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	B	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Resistencia al cambio</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa carece de capacidad</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de flujo es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	B	10

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

ID.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT), resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El coeficiente de aversión al riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad es, eventos, personas, insumos de habilidad y holgura B. Actividades, sincronización, eventos, personas insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, combinación de subproyecto y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor oral, y receptor y lector B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Dónde que está el estándar de un proyecto que es una empresa común entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	A.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están vinculados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que dos doc. alto o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e impacto C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una lista de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional: A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Referencial, coercitivo, legítimo C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.	10
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Fichitas	B.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	10
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Desempeño/ ejecución C. Matricación D. Cierre	A.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El iniciador B. El receptor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	D.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	D.	10
39	Control de la calidad	¿Cuál de las siguientes es una herramienta para mejorar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados en el proyecto? A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *Project Management: The Project Management Handbook*. John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.pearsoned.com/reader/centralaction?ccid=5703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	20
Control de los costos	10
Control de los recursos humanos	10
Control de riesgos	10
Control del alcance	10
Control del tiempo	10
Total	100

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: MARLENE CRISTINA CAJALDO
 Fecha de diligenciamiento: 17/02/2024
 Cargo: Gerente de empresa

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Cuestion del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>A. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de alta de calidad del proyecto D. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Cuestion del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada B. Diagramas de flujo de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos</p>	B	10
3	<p>Cuestion de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Jerga de equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político</p>	B	
4	<p>Cuestion de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad funcional C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Cuestion de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico</p>	A	10
6	<p>Cuestion de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	C	
7	<p>Cuestion de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Cuestion de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión de diseño o temas abiertos D. Estudios de procesos</p>	B	
9	<p>Cuestion de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los siguientes es el método de gestión de proyecto para las actividades de integración dentro de una estructura organizacional:</p> <p>A. Listar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiados participantes de trabajo C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos de proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Cuestion de los costos</p> <p>El deseo de pagar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza</p>	B	
11	<p>Cuestion de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Comité de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Cuestion de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. Si ocurre, conlleva un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Si ocurre, tiene una consecuencia D. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Cuestion de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	B	
14	<p>Cuestion del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	C	
15	<p>Cuestion de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	A	10
16	<p>Cuestion de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo</p>	B	10
17	<p>Cuestion de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	B	10
18	<p>Cuestion de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Procesos dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre prevención</p>	C	
19	<p>Cuestion de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B	10
20	<p>Cuestion del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de barras es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar los elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	C	
21	<p>Cuestion de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>A. Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados B. Resolución de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de concepción B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la aversión al riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación del logotipo: A. Actividad, evento, persona, insumo de habilidad y holgura B. Actividades, insumos, eventos, personas, insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	A.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con retroalimentación D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Bajo qué estándar se basan los proyectos que es una empresa común entre tu compañía y otras del mismo sector? A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	B.	
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestorlos individualmente D. Una lista de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	A.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	B.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	A.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	B.	
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso puede ser ajustado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin afectar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	B.	
39	Control de la comunicación	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de información y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	C.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.pearsoned.com/reader/viewcontent.action?ccid=5703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	10
Control de la comunicación	10
Control de los costos	40
Control de los recursos humanos	10
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	10
Total	220

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: YISRAEL ALVARO ALEXANDER MORALES
 Fecha de diligenciamiento: 12/12/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación 1 de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de toda el alcance del proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagrama de red de actividad</p> <p>Diagrama de flujo</p> <p>Diagrama de Gantt</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Organización de roles</p> <p>Organización de recursos</p> <p>Organización de roles</p> <p>Organización de recursos</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad lineal</p> <p>El plan de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autorealización</p> <p>Este</p> <p>Fisiológico</p>	D	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>Una descripción contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (SOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Risgos</p> <p>Oportunidades</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia al cambio o temas recurrentes</p> <p>Estudios de procesos</p>	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional es:</p> <p>Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>Demasiados participantes de trabajo</p> <p>Compartir información poco clara de los requisitos técnicos</p> <p>Costos del proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, hacer las:</p> <p>Realizar un análisis de desempeño</p> <p>Realizar un análisis de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	D	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que se ejecutan paso a paso mediante los cuales se cambian los documentos originales del proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Control de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El impacto puede ser efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El costo, pero una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	A	
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos caracteres comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto</p> <p>Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	D	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (Valor planeado) se conoce como:</p> <p>La varianza de presupuesto</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de desempeño</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Experto</p> <p>Referencia</p> <p>Intelectual</p> <p>Legítimo</p>	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisión-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	B	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Participación del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Resistencia al cambio</p>	B	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de flujo es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	B	10

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El aumento, durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT), resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de informes de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la aversión al riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura del trabajo: A. Actividad es, eventos, personas, niveles de habilidad y holgura B. Actividades, localización, eventos, personas y niveles de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor oral, y receptor y lector B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Dónde que está el estándar de un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están vinculados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, profesionales de manera coordinada para obtener beneficios o discapacidades al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, experto C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.	10
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Fichitas	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Desempeño/evaluación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	C.	
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia e mejora de calidad.	A.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de utilizar para recibir y proporcionar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/colombia/doc/detail.action?docId=5703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	40
Control de los costos	50
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	40
Total	380

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: AMERICA DE LOS ESTADOS UNIDOS
 Fecha de diligenciamiento: 12/12/2024
 Cargo: Gerente de empresa

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>1. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>2. Aprobación de la línea base del alcance</p> <p>3. Aprobación de toda elabada el proyecto</p> <p>4. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>1. Diagramas de red de proyecto con información de recursos asignada</p> <p>2. Diagramas de flujo de recursos</p> <p>3. Diagramas de barras</p> <p>4. Hitos</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>1. Dirección de equipo</p> <p>2. Tiempo de respuesta</p> <p>3. Estado de arte técnico</p> <p>4. Entorno político</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar precio de:</p> <p>1. La estructura de organización de trabajo (EOT)</p> <p>2. El gráfico de responsabilidad lineal</p> <p>3. El área de presupuesto</p> <p>4. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>1. Social</p> <p>2. Autoactualización</p> <p>3. Este</p> <p>4. Fisiológico</p>	D	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>1. Una especificación contractual</p> <p>2. Una declaración de trabajo (DOW)</p> <p>3. Una declaración de términos y condiciones</p> <p>4. Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>1. Riesgos</p> <p>2. Oportunidades</p> <p>3. Responsa</p> <p>4. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>1. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>2. Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>3. Revisión de diseño o temas-revistas</p> <p>4. Estudios de procesos</p>	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los siguientes no es un rol de gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:</p> <p>1. Liderar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>2. Demasiado participación de trabajo</p> <p>3. Compartir información poco clara de los registros técnicos</p> <p>4. Costos del proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El riesgo de pagar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>1. Realizar una revisión de desempeño</p> <p>2. Realizar un informe de progreso</p> <p>3. Realizar un análisis de tendencias</p> <p>4. Realizar un análisis de varianza</p>	C	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>1. El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>2. El sistema de control de cambios</p> <p>3. El Control de Control de Cambios</p> <p>4. Los Informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>1. Si ocurre, con tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>2. Una incertidumbre conocida</p> <p>3. Si ocurre, tiene una consecuencia</p> <p>4. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>1. El patrocinador del proyecto</p> <p>2. La organización ejecutora</p> <p>3. El gerente funcional</p> <p>4. El cliente</p>	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>1. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>2. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto</p> <p>3. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>4. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>1. La varianza de cronograma</p> <p>2. La varianza de costo</p> <p>3. Las estimaciones de presupuesto</p> <p>4. El costo real del trabajo realizado</p>	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>1. Expert</p> <p>2. Recompensa</p> <p>3. Interes</p> <p>4. Legítimo</p>	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>1. La elección de los medios</p> <p>2. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>3. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>4. La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>1. Satisfacción del cliente</p> <p>2. Proceso dentro de las fases</p> <p>3. Responsabilidad de la gerencia</p> <p>4. Interacción entre prevención</p>	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>1. Tu empresa carece de capacidad</p> <p>2. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>3. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de barras es:</p> <p>1. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>2. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>3. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia</p> <p>4. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>1. Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados</p> <p>2. Requisitos de planificación</p> <p>3. Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>4. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la aversión al riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura del proyecto: A. Actividad es, eventos, personas, insumos de habilidad y holgura B. Actividades, insumos, eventos, personas, insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con retroalimentación D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, profesionales de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al personal individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, influencia, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, influencia D. Influencia, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de flujo de trabajo C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	C.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser ajustado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	D.	
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	A.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el propósito de: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/colombia/docDetail.action?docId=5703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	30
Control de la calidad	30
Control de la comunicación	20
Control de los costos	30
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	30
Control del alcance	60
Control del tiempo	30
Total	240

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: MANAIZAH MORALES ALZATI
 Fecha de diligenciamiento: 20/12/2024
 Cargo: Analista de recursos

ID.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de una declaración de proyecto D. Los recursos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito 	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada B. Diagramas de flujo de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos 	A	
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dirigir el equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político 	A	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad funcional C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance 	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Social B. Autorrealización C. Esteja D. Fisiológico 	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los proveedores externos determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Una descripción contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta 	B	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsas D. Contingencias 	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Encuestas de satisfacción, proveedores y subcontratistas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión de diseño o temas-revistas D. Estudios de procesos 	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Llevar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiados participantes de trabajo C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos de proyecto en escalar 	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza 	B	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Comité de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño 	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El impacto puede ser efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. El costo tiene una consecuencia D. Una restricción 	A	
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente 	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto 	D	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado 	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Expert B. Recompensa C. Interespe D. Legítimo 	C	
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología 	B	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Satisfacción del cliente B. Proceso dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Inspección sobre prevención 	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo. 	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de barras es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para reflejarlo si no tiene un elemento de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar los elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades 	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de procesos y predicciones 	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de materiales de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura del proyecto: A. Actividad es, eventos, personas, niveles de habilidad y holgura B. Actividades, localización, eventos, personas, niveles de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, profesionales de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al personal individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	B.	
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con un proyecto de desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cliente	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser monitoreado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la comunicación	¿Cuál de las siguientes es una habilidad de comunicación que es importante para el éxito de un proyecto? A. Habilidades de comunicación B. Habilidades de liderazgo C. Habilidades de negociación D. Habilidades de resolución de conflictos	A.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el documento que: A. Indica las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describe los niveles de información y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describe las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Project Management: The Manager's Guide to Successful Project Delivery*. John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doi/10.1002/9781119466011.ch101>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	40
Control de la calidad	40
Control de la comunicación	50
Control de los costos	30
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	20
Control del alcance	30
Control del tiempo	40
Total	280

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: LUIS ALVARO SAAVEDRA MARTO 1975
 Fecha de diligenciamiento: 21/10/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de adición de trabajo al proyecto</p> <p>Los recursos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagramas de ruta crítica</p> <p>Diagramas de flujo</p> <p>Diagramas de Gantt</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Diagrama de red de proyecto</p> <p>Diagrama de flujo</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de PERT</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar primero:</p> <p>La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad lineal</p> <p>El análisis de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autoactualización</p> <p>Este</p> <p>Fisiológico</p>	D	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o el servicio con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>Una descripción contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (DOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	B	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Risgos</p> <p>Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia al cambio o temas recurrentes</p> <p>Estudios de procesos</p>	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los siguientes problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional:</p> <p>Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>Demasiados participantes de trabajo</p> <p>Compartir información poco clara de los requisitos técnicos</p> <p>Costos de proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, hacer las:</p> <p>Realizar un análisis de desempeño</p> <p>Realizar un informe de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	B	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Control de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El evento o efecto es un efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El evento tiene una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más del 50% al comienzo del proyecto</p> <p>Calificación reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor Ganado y el PV (Valor Planificado) se conoce como:</p> <p>La varianza de cronograma</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de desempeño</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Experto</p> <p>Referencia</p> <p>Coercitivo</p> <p>Legítimo</p>	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Participación del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Resistencia al cambio</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de flujo es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de materiales de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura del proyecto: A. Actividad es, eventos, personas, niveles de habilidad y holgura B. Actividades, localización, eventos, personas niveles de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa es un conjunto de actividades como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que se ejecutan al mismo tiempo B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, profesionales de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	B.	
32	Control del alcance	La definición más común de el año del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser monitoreado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doi/10.1002/9781119512912>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	30
Control de la calidad	40
Control de la comunicación	30
Control de los costos	30
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	30
Control del alcance	40
Control del tiempo	40
Total	280

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: OSCAR ANTONIO CARRASCO
 Fecha de diligenciamiento: 22/02/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>1. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>2. Aprobación de la línea base del alcance</p> <p>3. Aprobación de una declaración de proyecto</p> <p>4. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>1. Diagramas de red de proyecto con información de recursos asignada</p> <p>2. Diagramas de flujo de recursos</p> <p>3. Diagramas de barras</p> <p>4. Hitos</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>1. Dirección de equipo</p> <p>2. Tiempo de respuesta</p> <p>3. Estado de arte técnico</p> <p>4. Entorno político</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>1. La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>2. El gráfico de responsabilidad funcional</p> <p>3. El área de presupuesto</p> <p>4. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>1. Social</p> <p>2. Autoactualización</p> <p>3. Esteja</p> <p>4. Fisiológico</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o el servicio con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <p>1. Una especificación contractual</p> <p>2. Una declaración de trabajo (DOW)</p> <p>3. Una declaración de términos y condiciones</p> <p>4. Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>1. Riesgos</p> <p>2. Oportunidades</p> <p>3. Responsas</p> <p>4. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>1. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>2. Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>3. Revisión de diseño o temas similares</p> <p>4. Estudios de procesos</p>	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura funcional es:</p> <p>1. Llevar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>2. Demasiados participantes de trabajo</p> <p>3. Compartir información poco clara de los registros técnicos</p> <p>4. Costos de proyecto en escalar</p>	D	
10	<p>Control de los costos</p> <p>El deseo de pagar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>1. Realizar una revisión de desempeño</p> <p>2. Realizar un informe de progreso</p> <p>3. Realizar un análisis de tendencias</p> <p>4. Realizar un análisis de varianza</p>	B	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>1. El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>2. El sistema de control de cambios</p> <p>3. El Comité de Control de Cambios</p> <p>4. Los Informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>1. Si ocurre, puede tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>2. Una incertidumbre conocida</p> <p>3. Si ocurre, tiene una consecuencia</p> <p>4. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>1. El patrocinador del proyecto</p> <p>2. La organización ejecutora</p> <p>3. El gerente funcional</p> <p>4. El cliente</p>	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>1. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>2. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto</p> <p>3. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>4. Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto</p>	B	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>1. La varianza de cronograma</p> <p>2. La varianza de costo</p> <p>3. Las estimaciones de presupuesto</p> <p>4. El costo real del trabajo realizado</p>	D	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>1. Expert</p> <p>2. Recompensa</p> <p>3. Interes</p> <p>4. Legítimo</p>	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emitir-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>1. La elección de los medios</p> <p>2. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>3. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>4. La elección de la tecnología</p>	B	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>1. Satisfacción del cliente</p> <p>2. Procesos dentro de las fases</p> <p>3. Responsabilidad de la gerencia</p> <p>4. Inspección sobre prevención</p>	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>1. Tu empresa carece de capacidad.</p> <p>2. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad.</p> <p>3. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de barras es:</p> <p>1. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>2. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>3. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia</p> <p>4. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>1. Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados</p> <p>2. Requisitos de planificación</p> <p>3. Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>4. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	A	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el Nivel 3 a Nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT), resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de materiales de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	B.	
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y logro B. Actividades, documentación, eventos, personas, número de habilidad C. Logros, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, logros, participación de subcontratista y actividades	B.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Por qué es más difícil establecer un proyecto que es una empresa con una política de calidad del proyecto entre los miembros del equipo? A. La falta de experiencia B. La falta de recursos C. La falta de comunicación D. La falta de preparación para el tipo de proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Contrato fijo precio C. Tiempo y materiales D. Contrato con incentivo objetivo fijo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa es un conjunto de actividades que: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, programas de mano de obra coordinada para obtener beneficios o disposiciones al personal individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.	10
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con la mayor duración	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser ajustado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin afectar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	D.	
39	Control de la calidad	¿Cuál de las siguientes es una técnica para mejorar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados en el proyecto? A. Pruebas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	C.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el documento que: A. Indica las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describe los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporciona información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describe las relaciones entre la organización y los interesados.	C.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <https://books.google.com/books?id=ceacmEeB0o0C&pg=PA100>

Evaluar por Categoría	Puntaje
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	30
Control de la comunicación	30
Control de los costos	30
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	20
Control del alcance	30
Control del tiempo	40
Total	240

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: DAVID AGUIRRE WILSON VARGAS
 Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de toda elabada el proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagramas de ruta crítica</p> <p>Diagramas de barras</p> <p>Diagramas de Gantt</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Organización de roles</p> <p>Organización de recursos</p> <p>Estado de arte técnico</p> <p>Organización de roles</p>	C	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad funcional</p> <p>El área de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autorealización</p> <p>Este</p> <p>Fisiológico</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <p>Una especificación contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (DOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	D	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Rompesacas</p> <p>Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia al cambio o temas-rentas</p> <p>Estudios de procesos</p>	A	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura funcional es:</p> <p>Lidar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>Demasiados departamentos de trabajo</p> <p>Compartir información poco clara de los requisitos técnicos</p> <p>Costos de proyecto en escalar</p>	C	
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>Realizar un análisis de desempeño</p> <p>Realizar un informe de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	D	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Comité de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	A	
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El evento o efecto es negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El costo tiene una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos caracteres comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto</p> <p>Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>La varianza de presupuesto</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de presupuesto</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	D	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Experto</p> <p>Referencia</p> <p>Intelectual</p> <p>Legítimo</p>	A	
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Participación del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Resistencia al cambio</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>Tu empresa carece de capacidad</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una ventaja del diagrama de ruta crítica es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar los elementos a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de materiales de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y logro B. Actividades, documentación, eventos, personas, número de habilidad C. Logros, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, logros, participación de patrocinador y actividades	B.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	A.	
27	Control de la calidad	¿Dónde que está el estándar de un proyecto que es una empresa común entre tu compañía y otras de las mismas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	B.	10
28	Control de estimaciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? A. Costo más tiempo fijo B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. Los datos de punto de partida B. El sistema de presupuesto C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	B.	
30	Control del alcance	Un programa puede ser escrito mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestorlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	A.	
32	Control del alcance	La definición más común de estado del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con la mayor duración	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura corporativa	C.	
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Cuál de las siguientes acciones puede ser tomada para proporcionar beneficios adicionales a los interesados en el proyecto? A. Realizar reuniones de calidad. B. Inspecciones. C. Auditorías de calidad. D. Experiencia y mejora de calidad.	C.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	A.	

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *Project Management: The Manager's Guide to Successful Project Delivery* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.chapteronline.com/BookCentral/content/view/full/1001001001>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	10
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	0
Control de los costos	10
Control de los recursos humanos	20
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	10
Total	180

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: WALTER RAFAEL ARRIAZU GOMEZ
 Fecha de diligenciamiento: 22/02/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>A. Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de alta calidad del proyecto D. Los recursos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Dirigir el equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad lineal C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	C	
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los proveedores externos determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión de diseño o temas abiertos D. Estudios de procesos</p>	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional:</p> <p>A. Llevar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiados participantes de trabajo C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos del proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza</p>	A	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Comité de Control de Cambios D. Los informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. Si ocurre, puede tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Si ocurre, tiene una consecuencia D. Una restricción</p>	A	
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	A	
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto</p>	C	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	B	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo</p>	B	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Procesos dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre prevención</p>	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de barras es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos C. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	A	
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>A. Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados B. Requisitos de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de procesos y procedimientos</p>	A	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, insumo de habilidad y logro B. Actividad, insumo, evento, persona y insumo de habilidad C. Logro, actividad, evento y estimación de tiempo D. Estimación de tiempo, logro, participación de subcontratista y actividades	B.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con relaciones de habilidad D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede ser escrito mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con un proyecto de desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de flujo de trabajo C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con el mayor que cero	A.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser monitoreado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin afectar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *Project Management: The Project Management Handbook* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doi/10.1002/9781119510000.ch101>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	60
Control de la comunicación	30
Control de los costos	20
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	20
Control del alcance	40
Control del tiempo	20
Total	230

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: FRANCISCA LUISA PARRA BARRERA
 Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	Definición completa de la gestión del alcance por la: a. Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación de alta de calidad del proyecto d. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	B.	
2	Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes: a. Diagramas de flujo de proyecto con información de recursos asignada b. Diagramas de flujo de recursos c. Diagramas de barras d. Hitos	B.	10
3	El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Dirección de equipo b. Tiempo de respuesta c. Estado de arte técnico d. Entorno político	B.	
4	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero: a. La estructura de organización de trabajo (EOT) b. El gráfico de responsabilidad funcional c. El área de presupuesto d. La declaración del alcance	A.	10
5	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados? a. Social b. Autoactualización c. Esteja d. Fisiológico	B.	
6	Un documento que describe el análisis de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el: a. Una descripción contractual b. Una declaración de trabajo (DOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	C.	
7	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Responsabilidades d. Contingencias	B.	10
8	El ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas b. Evaluaciones de calidad de clientes c. Revisión de diseño o temas abiertos d. Estudios de procesos	A.	
9	¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura funcional es: a. Llevar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiados participantes de trabajo c. Compartir información poco clara de los registros técnicos d. Costos del proyecto en escalada	B.	
10	El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las: a. Realizar una revisión de desempeño b. Realizar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de varianza	D.	10
11	Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Comité de Control de Cambios d. Los Informes de desempeño	B.	10
12	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, puede tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incertidumbre conocida c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	C.	10
13	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El gerente funcional d. El cliente	D.	10
14	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida b. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto c. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	A.	10
15	La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como: a. La varianza de cronograma b. La varianza de costo c. Las estimaciones de presupuesto d. El costo real del trabajo realizado	D.	
16	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. El gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? a. Expert b. Recompensa c. Interes d. Legítimo	D.	10
17	El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	A.	
18	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Proceso dentro de las fases c. Responsabilidad de la gerencia d. Interacción entre gerencia	D.	10
19	¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? a. Tu empresa carece de capacidad. b. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. c. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	B.	10
20	Una limitación del diagrama de flujo es: a. Dificultad para cambiarlo a ser que está aprobado b. Dificultad para referirse a sí mismo con el método de gestión de proyectos c. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	D.	10
21	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados b. Revisión de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de procesos y procedimientos	D.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de materiales de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y logro B. Actividades, documentación, eventos, personas, número de habilidad C. Logros, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, logros, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.	10
32	Control del alcance	La definición más común de el año del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo de: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con la mayor duración	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Desempeño/evaluación C. Matricación D. Cliente	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	B.	
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser ajustado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el propósito de: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de información y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/colombia/docview/26040000?accountid=1001>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	40
Control de la comunicación	30
Control de los costos	40
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	40
Control del alcance	30
Control del tiempo	40
Total	270

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: MICHAEL FERRER MORALES CAMARGO
 Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta / Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de una definición de proyecto D. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito 	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos 	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dirigir el equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político 	A	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad funcional C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance 	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico 	C	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta 	B	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsa D. Contingencias 	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Encuestas de satisfacción, proveedores y subcontratistas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión e identificación de temas calientes D. Estudios de procesos 	A	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Llevar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiados participantes de trabajo C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos de proyecto en escalar 	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza 	D	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Comité de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño 	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El impacto puede ser efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. El costo, pero una consecuencia D. Una restricción 	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente 	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más allá al comienzo del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto 	C	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado 	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo 	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología 	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Satisfacción del cliente B. Proceso dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre prevención 	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo. 	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de barras es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades 	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas 	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

ID.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos control en la estimación B. Menos control del proyecto C. Menores costos de informes de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El costo de evaluación del riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad es, eventos, personas, niveles de habilidad y logros B. Actividades, localización, eventos, personas niveles de habilidad C. Logros, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, logros, participación de patrocinador y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intenidos y relaciones intermedias, así como intermedias y con versaciones ad hoc D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e negocio C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	10
32	Control del alcance	La definición más común de el año del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y logros D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	A.	10
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con el mayor que cero	D.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura corporativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia e mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de utilizar para recibir y proporcionar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	10

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/colombia/docview/20046044?accountid=5703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	40
Control de la calidad	40
Control de la comunicación	30
Control de los costos	50
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	30
Control del alcance	40
Control del tiempo	40
Total	300

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: BOZO ALVARADO ALEJANDRA RAMALLO
 Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de toda el alcance del proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de PERT</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de PERT</p>	A	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de PERT</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Seguridad</p> <p>Respeto</p> <p>Amor propio</p> <p>Autoactualización</p>	B	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>Una descripción contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (SOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Rompimientos</p> <p>Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia al cambio o temas recurrentes</p> <p>Estudios de procesos</p>	A	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial?</p> <p>Limitar el tiempo que reportan a múltiples jefes</p> <p>Definir el alcance del proyecto</p> <p>Completar el funcional poco clara de los requisitos técnicos</p> <p>Costos del proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El riesgo de pagar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>Realizar un análisis de sensibilidad</p> <p>Realizar un informe de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	A	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que se ejecutan paso a paso mediante los cuales se cambian los documentos originales del proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Control de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	A	
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El impacto puede ser positivo o negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El costo, pero una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	A	
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más allá al comienzo del proyecto</p> <p>Claridad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>La varianza de presupuesto</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de finalización</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	B	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Experto</p> <p>Referencia</p> <p>Coerción</p> <p>Legítimo</p>	C	
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Participación del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Integración entre gerencias</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de árbol de proyecto es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está aprobado</p> <p>Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar los elementos a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	B	
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: ISA INTERCOLOMBIA S.A.
 Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024
 Cargo: Analista de recursos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de alta de calidad del proyecto D. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito 	C.	
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos asignada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos 	B.	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Juego de roles B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político 	A.	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad funcional C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance 	A.	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico 	B.	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o el servicio con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta 	C.	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias 	B.	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Encuestas de satisfacción, proveedores y subcontratistas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión e identificación de temas calientes D. Estudios de procesos 	B.	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los siguientes problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiados participantes de trabajo C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos del proyecto en escalar 	A.	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza 	A.	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Control de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño 	A.	
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Si ocurre, conlleva un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Si ocurre, tiene una consecuencia D. Una restricción 	C.	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente 	B.	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Cada ciclo de vida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto 	A.	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (Valor planeado) se conoce como:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La varianza de presupuesto B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado 	A.	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo 	C.	
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisión-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología 	B.	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Satisfacción del cliente B. Proceso dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Inspección sobre prevención 	D.	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que compraras bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que te intentas adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar tu nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo. D. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo. 	B.	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de barras es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para reflejarlo si no tienes un documento de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades 	D.	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas 	D.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura del trabajo incluye: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y holgura B. Actividades, localización, eventos, personas, número de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, combinación de subconjunto y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	10
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	A.	10
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser monitoreado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la comunicación	¿Cuál de las siguientes es una habilidad de comunicación que es importante para el éxito de un proyecto? A. Habilidades de comunicación B. Habilidades de liderazgo C. Habilidades de negociación D. Habilidades de resolución de conflictos	A.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el documento que: A. Indica las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describe los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporciona información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describe las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.chapteronline.com/BookCentral/content/view/full/100120192>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	30
Control de la calidad	30
Control de la comunicación	60
Control de los costos	40
Control de los recursos humanos	20
Control de riesgos	30
Control del alcance	40
Control del tiempo	40
Total	300

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: ISA INTERCOLOMBIA S.A.
 Fecha de diligenciamiento: 22/02/2024
 Cargo: Analista de recursos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>1. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>2. Aprobación de la línea base del alcance</p> <p>3. Aprobación de toda elabada el proyecto</p> <p>4. Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos asignada</p> <p>B. Diagramas de flujo de recursos</p> <p>C. Diagramas de barras</p> <p>D. Hitos</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Jerga de equipo</p> <p>B. Tiempo de respuesta</p> <p>C. Estado de arte técnico</p> <p>D. Entorno político</p>	A	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>B. El gráfico de responsabilidad lineal</p> <p>C. El área de presupuesto</p> <p>D. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social</p> <p>B. Autoactualización</p> <p>C. Estima</p> <p>D. Fisiológico</p>	C	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>A. Una descripción contractual</p> <p>B. Una declaración de trabajo (DOW)</p> <p>C. Una declaración de términos y condiciones</p> <p>D. Una propuesta</p>	B	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos</p> <p>B. Oportunidades</p> <p>C. Responsabilidades</p> <p>D. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>B. Evaluaciones de gestión de clientes</p> <p>C. Revisión de diseño o temas abiertos</p> <p>D. Estudios de procesos</p>	B	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional?</p> <p>A. Llevar un informe de progreso</p> <p>B. Demasiados participantes de stakeholders</p> <p>C. Compartir información poco clara de los registros técnicos</p> <p>D. Costos de proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente de proyecto debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, hacer las:</p> <p>A. Realizar un análisis de desempeño</p> <p>B. Realizar un informe de progreso</p> <p>C. Realizar un análisis de tendencias</p> <p>D. Realizar un análisis de varianza</p>	D	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>B. El sistema de control de cambios</p> <p>C. El Control de Control de Cambios</p> <p>D. Los Informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. Si ocurre, puede tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>B. Una incertidumbre conocida</p> <p>C. Si ocurre, tiene una consecuencia</p> <p>D. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto</p> <p>B. La organización ejecutora</p> <p>C. El gerente funcional</p> <p>D. El cliente</p>	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto</p> <p>C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>D. Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma</p> <p>B. La varianza de costo</p> <p>C. La estimación de desempeño</p> <p>D. El costo real del trabajo realizado</p>	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. El gerente de proyecto es más como un empoderador para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert</p> <p>B. Recompensa</p> <p>C. Referente</p> <p>D. Legítimo</p>	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios</p> <p>B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>D. La elección de la tecnología</p>	C	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente</p> <p>B. Proceso dentro de las fases</p> <p>C. Responsabilidad de la gerencia</p> <p>D. Interacción entre prevención</p>	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad</p> <p>B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo</p> <p>D. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de barras es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>B. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>C. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia</p> <p>D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>A. Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados</p> <p>B. Revisión de planificación</p> <p>C. Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>D. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	A	10

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El aumento, durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	D.	
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación del logro: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y logro B. Actividades, documentación, eventos, personas, número de habilidad C. Logros, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, logros, participación de patrocinador y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre la compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de la empresa C. La misma que la de la compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	B.	
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	A.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa de actividades incluye como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que se ejecutan juntas B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, programas de trabajo coordinados para obtener beneficios o disposiciones al gestorlos individualmente D. Una lista de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	D.	10
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades de relación con el cliente: A. Actividades de crítica B. Actividades de evaluación C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto de entrega a su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con el mayor tiempo de espera	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser monitoreado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin afectar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el documento que: A. Indica las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describe los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describe las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *It's All About the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doi/10.1002/9781119466011.ch10>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	30
Control de la calidad	30
Control de la comunicación	30
Control de los costos	60
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	30
Control del alcance	30
Control del tiempo	60
Total	380

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: WISD GILBERTO RAMÍREZ
 Fecha de diligenciamiento: 24/12/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de adición de trabajo al proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	A.	
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de PERT</p>	B.	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Organización del equipo</p> <p>Organización del proyecto</p> <p>Estado del arte técnico</p> <p>Entorno político</p>	A.	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad funcional</p> <p>El área de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	A.	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autoactualización</p> <p>Este</p> <p>Fisiológico</p>	D.	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <p>Una especificación contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (SOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	C.	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Risgos</p> <p>Contingencias</p>	B.	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia al cambio o temas recurrentes</p> <p>Estudios de procesos</p>	B.	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial es:</p> <p>Lidar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>Demasiados participantes de trabajo</p> <p>Compartir información poco clara de los registros técnicos</p> <p>Costos de proyecto en escalar</p>	A.	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>Realizar un análisis de desempeño</p> <p>Realizar un informe de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	B.	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Comité de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	B.	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El evento o bien es efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El costo, tiene una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C.	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	D.	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más allá al comienzo del proyecto</p> <p>Calificación reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A.	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>La varianza de presupuesto</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de presupuesto</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	D.	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Expert</p> <p>Referencia</p> <p>Coercitivo</p> <p>Legítimo</p>	D.	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	A.	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Resistencia al cambio</p>	D.	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>Tu empresa carece de capacidad</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B.	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de ruta crítica es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los recursos con el método de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D.	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y logro B. Actividades, documentación, eventos, personas, número de habilidad C. Logros, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, logros, participación de patrocinador y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, influencia, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, influencia D. Influencia, coercitivo, recompensa	A.	10
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con un proyecto de desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de desarrollo de software C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades de comunicación	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	10
35	Control del tiempo	La ruta crítica en un red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con la mayor duración	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cliente	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El iniciador B. El receptor C. El medio de envío D. La cultura corporativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser monitoreado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	B.	10
39	Control de la comunicación	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	A.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *It's All in the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doiabs/10.1002/9781119512912>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	10
Control de los costos	10
Control de los recursos humanos	10
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	40
Total	200

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: WILY XILIA RE ARAUJO GOMEZ

Fecha de diligenciamiento: 22/12/2024

Campo: Asesoría de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de adición de trabajo al proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	A.	
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantadas</p> <p>Diagramas de flujo de recursos</p> <p>Diagramas de barras</p> <p>Diagramas de Gantt</p>	B.	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Diagrama de repórtel</p> <p>El tiempo de respuesta</p> <p>El estado del arte técnico</p> <p>El presupuesto</p>	B.	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>La estructura de desglose de trabajo (EDT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad funcional</p> <p>El área de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	A.	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autorealización</p> <p>Este</p> <p>Fisiológico</p>	A.	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>Una descripción contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (SOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	B.	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Rompesaca</p> <p>Contingencias</p>	B.	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia al cambio o temas recurrentes</p> <p>Estudios de procesos</p>	C.	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los siguientes problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional:</p> <p>Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>Demasiados participantes de trabajo</p> <p>Compartir información poco clara de los registros técnicos</p> <p>Costos de proyecto en escalar</p>	A.	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente de proyecto debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, hacer las:</p> <p>Realizar un análisis de desempeño</p> <p>Realizar un informe de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	A.	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Control de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	C.	
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El impacto puede ser efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El costo tiene una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C.	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	D.	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más del 50% al comienzo del proyecto</p> <p>Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	D.	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor Ganado y el PV (valor planificado) se conoce como:</p> <p>La varianza de cronograma</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de desempeño</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	A.	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Expert</p> <p>Referencia</p> <p>Coercitivo</p> <p>Legítimo</p>	D.	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	A.	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Resistencia al cambio</p>	D.	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa carece de capacidad</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B.	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de barras es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar los elementos a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	C.	
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	A.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El costo, durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, insumo de habilidad y holgura B. Actividades, insumos, eventos, personas insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	B.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con relaciones a favor D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el contratista controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo costo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	A.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestorlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con un proyecto de desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser ajustado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	C.	
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	C.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *Project Management: The Manager's Guide to Successful Project Delivery* (7th ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doi/10.1002/9781119510000.ch01>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	30
Control de la comunicación	30
Control de los costos	30
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	30
Control del alcance	30
Control del tiempo	30
Total	240

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: LIVY YSRAEL VILLARAZ BARRAZ
 Fecha de diligenciamiento: 1/11/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación 1 de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Cuestion del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>A. Definición en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de alta calidad del proyecto D. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	A.	
2	<p>Cuestion del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos asignada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos</p>	B.	10
3	<p>Cuestion de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Dirigir el equipo B. Tiempo empresarial C. Estado de arte técnico D. Entorno político</p>	C.	
4	<p>Cuestion de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es usar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad funcional C. El análisis de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	D.	
5	<p>Cuestion de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico</p>	D.	
6	<p>Cuestion de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	C.	
7	<p>Cuestion de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B.	10
8	<p>Cuestion de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, proveedores y stakeholders B. Evaluaciones de gestión de clientes C. Revisión e identificación de temas calientes D. Estudios de procesos</p>	D.	
9	<p>Cuestion de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura funcional es:</p> <p>A. Llevar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiados participantes de trabajo C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos del proyecto en escalar</p>	D.	
10	<p>Cuestion de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza</p>	D.	10
11	<p>Cuestion de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Comité de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño</p>	B.	10
12	<p>Cuestion de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. Si ocurre, conlleva un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Si ocurre, tiene una consecuencia D. Una restricción</p>	C.	10
13	<p>Cuestion de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	D.	10
14	<p>Cuestion del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	B.	
15	<p>Cuestion de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	B.	
16	<p>Cuestion de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Interespe D. Legítimo</p>	D.	10
17	<p>Cuestion de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	B.	10
18	<p>Cuestion de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Procesos dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre prevención</p>	C.	
19	<p>Cuestion de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	D.	
20	<p>Cuestion del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama PERT es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D.	10
21	<p>Cuestion de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>A. Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados B. Resolución de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El aumento, durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurrió en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El coeficiente de análisis del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad es, eventos, personas, insumos de habilidad y holgura B. Actividades, insumos, eventos, personas, insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con relaciones de habilidad D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa es el siguiente mejor paso: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, programas de mano de obra coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con un proyecto de desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	A.	10
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	A.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el propósito de: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	C.	

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *Project Management: The Project Management Handbook* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.pearsoned.com/readercentralaction?locId=5703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	30
Control de la comunicación	10
Control de los costos	20
Control de los recursos humanos	20
Control de riesgos	10
Control del alcance	20
Control del tiempo	40
Total	110

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: OSCAR ANDRÉS LAZARO BASTIDAS

Fecha de diligenciamiento: 12/12/2024

Campo: Servicio a la comunidad

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de alta calidad del proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de PERT</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>El idioma de reporte</p> <p>El idioma empresarial</p> <p>El estado del arte técnico</p> <p>El idioma público</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>La estructura de organización de trabajo (EOT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad funcional</p> <p>El área de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	C	
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autorealización</p> <p>Este</p> <p>Fisiológico</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <p>Una especificación contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (DOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Rompesaca</p> <p>Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia al cambio o temas recurrentes</p> <p>Estudios de procesos</p>	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura funcional es:</p> <p>Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes</p> <p>Demasiados reportes de subordinados</p> <p>Compartir información poco clara de los registros técnicos</p> <p>Costos de proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>Realizar un análisis de desempeño</p> <p>Realizar un informe de progreso</p> <p>Realizar un análisis de tendencias</p> <p>Realizar un análisis de varianza</p>	A	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que ayudan al gerente de proyecto a controlar los cambios se llama:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Comité de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El impacto puede ser positivo o negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El costo tiene una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	A	
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	A	
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más del 50% al comienzo del proyecto</p> <p>Calcular el costo de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	C	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>La varianza de presupuesto</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de finalización</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	B	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Expert</p> <p>Referencia</p> <p>Coerción</p> <p>Legítimo</p>	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisión-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Participación del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Integración entre gerencias</p>	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa carece de capacidad</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de ruta crítica es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los recursos con el método de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agregar o eliminar elementos a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	A	
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	A	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El costo, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad es, eventos, personas, insumos de habilidad y holgura B. Actividades, insumos, eventos, personas insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	B.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con relaciones a favor D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa es el escribir mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e negocio C. Un grupo de proyectos, profesionales de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al personal individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional: A. Coercitivo, influencia, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, influencia D. Influencia, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de el año del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	A.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura corporativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser ajustado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de utilizar para recibir y proporcionar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.chapteronline.com/BookCentral/Action?bookId=3703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	60
Control de la comunicación	30
Control de los costos	20
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	20
Control del alcance	40
Control del tiempo	20
Total	230

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: INGENIERO CAROLINA RUIZ
 Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024
 Cargo: Gerente de empresa

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>A. Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de alta calidad del proyecto D. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada B. Diagramas de ruta crítica C. Diagramas de Gantt D. Diagramas de PERT</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Dirección de equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El plan de respuesta de riesgos C. El plan de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Físico D. Psicológico</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>A. Una descripción contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, proveedores y subcontratistas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión de diseño o temas abiertos D. Estudios de procesos</p>	B	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los siguientes problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional:</p> <p>A. Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demandar recursos de otros departamentos C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos de proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza</p>	B	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Control de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. El evento, que tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. El costo, que tiene una consecuencia D. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	B	
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos caracteres comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto</p>	C	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo</p>	B	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	B	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Procesos dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre prevención</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación en el diagrama de redes es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está aprobado B. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos C. Dificultad para agregar nuevos elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	C	
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>A. Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados B. Resolución de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, insumo de habilidad y logro B. Actividad, insumo, evento, persona y insumo de habilidad C. Logro, actividad, evento y estimación de tiempo D. Estimación de tiempo, logro, participación de subcontratista y actividades	A.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos y relaciones de insumos D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa común entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	B.	
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa de actividades mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, programas de trabajo coordinados para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, influencia, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, influencia D. Influencia, coercitivo, recompensa	A.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de flujo de trabajo C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades	B.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con la mayor duración	A.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cliente	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	B.	
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser monitoreado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin afectar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	B.	
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el propósito de: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	C.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doiabs/10.1002/9781119512912>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	10
Control de la comunicación	10
Control de los costos	40
Control de los recursos humanos	10
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	10
Total	200

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: LUISA YRABANDA ROJAS MUÑOZ
 Fecha de diligenciamiento: 19/12/2024
 Cargo: Gerente de empresa

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	Definición completa de la gestión del alcance por la: a. Definición en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación de adición de alcance d. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	A.	
2	Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes: a. Diagramas de flujo de proyecto con información de recursos asignada b. Diagramas de flujo de recursos c. Diagramas de Gantt d. Hitos	B.	10
3	El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Jerga de equipo b. Tiempo de respuesta c. Estado de arte técnico d. Entorno político	B.	
4	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es: a. El costo de recursos b. El gráfico de responsabilidad lineal c. El análisis de presupuesto d. La declaración del alcance	A.	10
5	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados? a. Social b. Autoactualización c. Físico d. Psicológico	C.	
6	Un documento que describe el análisis de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el: a. Una descripción contractual b. Una declaración de trabajo (SOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	B.	10
7	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Responsabilidades d. Contingencias	B.	10
8	El ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de satisfacción, proveedores y subcontratistas b. Evaluaciones de calidad de clientes c. Revisión de diseño o temas abiertos d. Estudios de procesos	D.	
9	¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional es: a. Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiados participantes de trabajo c. Compartir información poco clara de los registros técnicos d. Costos de proyecto en escalar	A.	10
10	El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las: a. Realizar una revisión de desempeño b. Realizar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de varianza	A.	
11	Una colección de procedimientos numéricos que se ejecutan paso a paso mediante los cuales se cambian los documentos originales del proyecto se refiere a: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Control de Control de Cambios d. Los Informes de desempeño	B.	10
12	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, puede tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incertidumbre conocida c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	C.	10
13	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El gerente funcional d. El cliente	D.	10
14	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida b. La probabilidad de fluctuación reduce en más hacia el comienzo del proyecto c. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	D.	
15	La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como: a. La varianza de cronograma b. La varianza de costo c. Las estimaciones de presupuesto d. El costo real del trabajo realizado	A.	10
16	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. El gerente de proyecto es más como un empoderador para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? a. Expert b. Recompensa c. Interes d. Legítimo	D.	10
17	El modo de emisión-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	A.	
18	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Procesos dentro de las fases c. Responsabilidad de la gerencia d. Interacción entre gerencia	D.	10
19	¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? a. Tu empresa carece de capacidad. b. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. c. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	B.	10
20	Una limitación en el diagnóstico de tareas es: a. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado b. Dificultad para referirse a sí mismo con el término de gestión de proyectos c. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	D.	10
21	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados b. Resolución de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de ganancias y pérdidas	D.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de informes de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la aversión al riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura del proyecto: A. Actividad es, eventos, personas, niveles de habilidad y holgura B. Actividades, localización, eventos, personas niveles de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	B.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	B.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser ajustado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	C.	
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el propósito de: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de utilizar para recibir y proporcionar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	C.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doiabs/10.1002/9781119512912>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	10
Control de la calidad	10
Control de la comunicación	20
Control de los costos	10
Control de los recursos humanos	10
Control de riesgos	10
Control del alcance	20
Control del tiempo	40
Total	130

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: GILMARA ANDRÉS GARCÍA
 Fecha de diligenciamiento: 22/02/2024
 Cargo: Gerente de compra

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de una declaración de proyecto D. Los recursos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito 	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos 	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dirigir el equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político 	A	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad lineal C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance 	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico 	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o el servicio con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta 	C	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias 	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión de diseño o temas abiertos D. Estudios de procesos 	C	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Llevar un registro de reportes a múltiples partes B. Demasiados participantes de stakeholders C. Compartir información poco clara de los requisitos técnicos D. Costos de proyecto en escalar 	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente de proyecto debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza 	A	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Comité de Control de Cambios D. Los Informes de Desempeño 	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El impacto puede ser efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. El costo tiene una consecuencia D. Una restricción 	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente 	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más allá al comienzo del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto 	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado 	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como un empoderador para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo 	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emitir-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología 	B	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Satisfacción del cliente B. Proceso dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Inspección sobre prevención 	D	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Tu empresa carece de capacidad B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo D. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo 	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de barras es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para reflejarlo si no tiene un elemento de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar los elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades 	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas 	D	10

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

ID.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El elemento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El coeficiente de aversión al riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura de desglose del trabajo incluye: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y holgura B. Actividades, localización, evento, persona y número de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, combinación de subproyecto y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones interpersonales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que dos o tres años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una lista de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	A.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con un proyecto de desarrollo: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la actividad C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	A.	10
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cliente	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura corporativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Cuál de las siguientes es una técnica para mejorar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados en el proyecto? A. Pruebas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia mejorada de calidad	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el documento que: A. Indica las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describe los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporciona información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describe las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/colombia/docview/20040441.action?docId=5703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	40
Control de la calidad	50
Control de la comunicación	40
Control de los costos	40
Control de los recursos humanos	40
Control de riesgos	40
Control del alcance	50
Control del tiempo	60
Total	360

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: RICARDO OSORIO RAMÍREZ
 Fecha de diligenciamiento: 20/12/2024
 Cargo: Gerente de empresa

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta / Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance para el desarrollo de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>A. Aprobación de la línea base del alcance B. Aprobación de alta de calidad del proyecto C. Los recursos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D.	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos asignados B. Diagramas de flujo de trabajo C. Diagramas de Gantt D. Diagramas de PERT</p>	A.	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Dirección del proyecto B. Recursos humanos C. Estado del arte técnico D. Entorno político</p>	A.	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es:</p> <p>A. Análisis de costo de trabajo (COT) B. El gráfico de responsabilidad lineal C. El análisis de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	A.	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico</p>	A.	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los proveedores hacer ofertas se denomina:</p> <p>A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (SOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	B.	10
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B.	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>El ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas B. Evaluaciones de gestión de clientes C. Revisiones de diseño o temas abiertos D. Estudios de procesos</p>	C.	10
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura matricial?</p> <p>A. Limitar el presupuesto que reportan a múltiples partes B. Demasiados participantes de stakeholders C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos del proyecto en escalar</p>	A.	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente de proyecto debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, hacer las siguientes acciones de seguimiento:</p> <p>A. Realizar un informe de progreso B. Realizar un análisis de tendencias C. Realizar un análisis de varianza</p>	B.	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que se ejecutan paso a paso mediante los cuales se cambian los documentos originales del proyecto se denomina:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Control de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño</p>	B.	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. El impacto es bueno o malo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. El costo tiene una consecuencia D. Una restricción</p>	A.	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	D.	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más del 50% al comienzo del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	D.	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de presupuesto B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	A.	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. El gerente de proyecto es más como un empoderador para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Referente D. Legítimo</p>	C.	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emitir-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	B.	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Procesos dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre gerencia</p>	D.	10
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B.	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama PERT es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para reflejarlo si no tiene un elemento de gestión de proyectos C. Dificultad para agregar información a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D.	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>A. Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados B. Resolución de problemas C. Habilidades de comunicación y de equipo D. Análisis de procesos y procedimientos</p>	D.	10

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de concepción B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de informes de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conocen como: A. El coeficiente de aversión al riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura del proyecto: A. Actividad es, eventos, personas, niveles de habilidad y holgura B. Actividades, localización, eventos, personas niveles de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones intergrupales, así como intergrupales y con relaciones a través D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo costo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de el año del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	B.	
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con un proyecto: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la actividad C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en un red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura corporativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser monitoreado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la comunicación	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia e mejora de calidad.	A.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de información y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	B.	10

Fuente:
Kerzner, H. (2019). *It's All the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doi/10.1002/9781119513922>

Evaluar por Categoría	Puntaje
Control de adquisiciones	40
Control de la calidad	40
Control de la comunicación	50
Control de los costos	30
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	20
Control del alcance	30
Control del tiempo	40
Total	380

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: WILKACRUZ FARRERA NIÑO RA
 Fecha de diligenciamiento: 20/10/2024
 Cargo: Gerente de empresa

I.D.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	Control del alcance	Una definición completa de la gestión del alcance por la: a. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida b. Aprobación de la línea base del alcance c. Aprobación de toda elabada el proyecto d. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito	d.	10
2	Control del tiempo	Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes: a. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada b. Diagramas de actividad de recursos c. Diagramas de barras d. Hitos	b.	10
3	Control de la comunicación	El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es: a. Jerga de equipo b. Tiempo de respuesta c. Estado de arte técnico d. Entorno político	b.	
4	Control de los costos	El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero: a. La estructura de desglose de trabajo (EDT) b. El gráfico de responsabilidad funcional c. El área de presupuesto d. La declaración del alcance	a.	10
5	Control de los recursos humanos	¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados? a. Social b. Autoactualización c. Esteja d. Fisiológico	d.	
6	Control de adquisiciones	Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es: a. Una especificación contractual b. Una declaración de trabajo (DOW) c. Una declaración de términos y condiciones d. Una propuesta	c.	
7	Control de riesgos	Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman: a. Riesgos b. Oportunidades c. Responsa d. Contingencias	b.	10
8	Control de la calidad	El ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es: a. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas b. Evaluaciones de calidad de clientes c. Revisiones de diseño o temas-revistas d. Estudios de procesos	c.	10
9	Control de los recursos humanos	¿Cuál es el propósito de la gestión de recursos humanos en un proyecto? a. Listar con empleados que reportan a múltiples jefes b. Demasiados participantes de trabajo c. Compartir información poco clara de los requisitos técnicos d. Costos de proyecto en escalar	a.	10
10	Control de los costos	El riesgo de pagar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las: a. Realizar una revisión de desempeño b. Realizar un informe de progreso c. Realizar un análisis de tendencias d. Realizar un análisis de varianza	c.	
11	Control de adquisiciones	Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a: a. El sistema de información de gestión del proyecto b. El sistema de control de cambios c. El Comité de Control de Cambios d. Los informes de desempeño	b.	10
12	Control de riesgos	Un riesgo se caracteriza por tener una causa y: a. Si ocurre, con tiene un efecto negativo en los objetivos del proyecto b. Una incertidumbre conocida c. Si ocurre, tiene una consecuencia d. Una restricción	c.	10
13	Control de los recursos humanos	En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de: a. El patrocinador del proyecto b. La organización ejecutora c. El gerente funcional d. El cliente	d.	10
14	Control del alcance	Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto: a. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida b. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto c. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto d. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto	a.	10
15	Control de los costos	La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como: a. La varianza de cronograma b. La varianza de costo c. Las estimaciones de presupuesto d. El costo real del trabajo realizado	a.	10
16	Control de los recursos humanos	Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder? a. Expert b. Recompensa c. Interes d. Legítimo	b.	10
17	Control de la comunicación	El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye: a. La elección de los medios b. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación c. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones d. La elección de la tecnología	a.	
18	Control de la calidad	La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto: a. Satisfacción del cliente b. Proceso dentro de las fases c. Responsabilidad de la gerencia d. Interacción entre prevención	d.	10
19	Control de adquisiciones	¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente? a. Tu empresa carece de capacidad. b. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. c. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.	b.	10
20	Control del tiempo	Una limitación del diagrama de barras es: a. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado b. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos c. Dificultad para agrupar en un elemento a medida que el proyecto cambia d. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades	d.	10
21	Control de riesgos	La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es: a. Evaluación de las fortalezas al riesgo de los interesados b. Requisitos de planificación c. Habilidades interpersonales y de equipo d. Análisis de ganancias y pérdidas	d.	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad es, eventos, personas, insumos de habilidad y holgura B. Actividades, localización, eventos, personas insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	C.	10
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con relaciones de habilidad D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa común entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e impacto C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestorlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional: A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	C.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	D.	
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	A.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de información y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doiabs/10.1002/9781119512912>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	30
Control de la calidad	30
Control de la comunicación	20
Control de los costos	30
Control de los recursos humanos	30
Control de riesgos	30
Control del alcance	60
Control del tiempo	30
Total	280

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: OLIVERA ÁLVAREZ ESTEBAN
 Fecha de diligenciamiento: 21/05/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de alta de calidad del proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagramas de ruta crítica</p> <p>Diagramas de barras</p> <p>Diagramas de Gantt</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>El idioma de reporte</p> <p>El tiempo de respuesta</p> <p>El estado de arte técnico</p> <p>El presupuesto</p>	C	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>La estructura de organización de trabajo (EOT)</p> <p>El gráfico de responsabilidad lineal</p> <p>El nivel de presupuesto</p> <p>La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Social</p> <p>Autorealización</p> <p>Este</p> <p>Fisiológico</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <p>Una especificación contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (SOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	D	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Rompesras</p> <p>Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>El costo de reemplazar componentes y subcomponentes</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia a diario o temas recurrentes</p> <p>Estudios de procesos</p>	A	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional?</p> <p>Limitar el presupuesto que reporta a múltiples partes</p> <p>Demasiados participantes de stakeholders</p> <p>Compartir información poco clara de los requisitos técnicos</p> <p>Costos del proyecto en escalar</p>	C	
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, hacer las siguientes acciones de desempeño:</p> <p>Revisar un informe de progreso</p> <p>Revisar un análisis de tendencias</p> <p>Revisar un análisis de varianza</p> <p>Revisar un análisis de desempeño</p>	D	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>El sistema de información de gestión del proyecto</p> <p>El sistema de control de cambios</p> <p>El Control de Control de Cambios</p> <p>Los Informes de Desempeño</p>	A	
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El evento o efecto es un efecto negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El costo tiene una consecuencia</p> <p>Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	D	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos caracteres comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más allá al comienzo del proyecto</p> <p>Calificación reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>La varianza de cronograma</p> <p>La varianza de costo</p> <p>La estimación de magnitud</p> <p>El costo real del trabajo realizado</p>	D	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Experto</p> <p>Referencia</p> <p>Legítimo</p> <p>Coercitivo</p>	A	
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisor-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Participación del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Integración entre gerencias</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa carece de capacidad</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de barras es:</p> <p>Dificultad para cambiarlo a ser que está programado</p> <p>Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos</p> <p>Dificultad para agrupar los elementos a medida que el proyecto cambia</p> <p>Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	D	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados</p> <p>Reserva de contingencia</p> <p>Habilidades interpersonales y de equipo</p> <p>Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

ID.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de materiales de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	A.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la estructura de desglose del trabajo incluye: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y holgura B. Actividad, localización, evento, persona y número de habilidad C. Holgura, actividad, evento y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	B.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones intergrupales, así como memorandos y comunicaciones verbales D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	A.	
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	B.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	B.	
30	Control del alcance	Un programa es el escribir mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que duran años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos, programas de manejo coordinados para obtener beneficios o disposiciones al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, influencia, referencial B. Recompensa, coercitivo, experto C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	A.	
32	Control del alcance	La definición más común de alcance del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo de: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Fichas	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El iniciador B. El receptor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	C.	
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Típicamente para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	C.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	A.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <https://books.google.com/books?id=ceacw8e0o0e&pg=PA100>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	10
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	0
Control de los costos	10
Control de los recursos humanos	20
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	10
Total	180

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: WILKINSON FALCÓN PARRA
 Fecha de diligenciamiento: 22/12/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>A. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de una declaración de proyecto D. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Dirigir el equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político</p>	A	10
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad funcional C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Estima D. Fisiológico</p>	B	
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o el servicio con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionarlos es:</p> <p>A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, proveedores y subcontratistas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión de diseño o temas abiertos D. Estudios de procesos</p>	A	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional?</p> <p>A. Llevar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiados participantes de trabajo C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos de proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza</p>	A	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Comité de Control de Cambios D. Los Informes de Desempeño</p>	A	
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. Si ocurre, puede tener un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Si ocurre, tiene una consecuencia D. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	A	
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	B	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo</p>	C	
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisión-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Procesos dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre prevención</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama PERT es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para referirse a los bienes con contenido de gestión de proyectos C. Dificultad para agregar información elemental a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	B	
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>A. Evaluación de las tolerancias al riesgo de los interesados B. Requisitos de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisiones en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de materiales de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, número de habilidad y logro B. Actividades, documentación, eventos, personas, número de habilidad C. Logros, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, logros, participación de subcontratista y actividades	A.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un medio de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, receptor y mensaje B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Intención y relaciones intermedias, así como intermedios y conmensuración al tipo D. Leer, escribir, participar en reuniones y escuchar	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	B.	10
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	C.	
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o discapacidades al gestionarlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	C.	
32	Control del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desempeño: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades	D.	10
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La iniciación del proyecto D. La planificación del alcance	D.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con la mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	A.	
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El receptor B. El emisor C. El medio de envío D. La cultura organizacional	B.	10
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin afectar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	A.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	D.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.org/books/10602660/10602660>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	10
Control de los costos	20
Control de los recursos humanos	10
Control de riesgos	10
Control del alcance	40
Control del tiempo	10
Total	100

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: MARIALBA ESTEBAN CARRERA
 Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024
 Cargo: Analista de proyectos

ID.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance se da:</p> <p>A. Describir un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de cada actividad del proyecto D. Los recursos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de fechas adelantada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Dirigir el equipo B. Tiempo empresarial C. Estado de arte técnico D. Entorno político</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad lineal C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo de adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores determinar si pueden proporcionar el:</p> <p>A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisión de diseño o temas relacionados D. Estudios de procesos</p>	B	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuáles de los problemas que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura organizacional es:</p> <p>A. Limitar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demandar recursos de otros departamentos C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos del proyecto en escalar</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza</p>	B	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que se ejecuta los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Comité de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. Si ocurre, conlleva un efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. Si ocurre, tiene una consecuencia D. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	B	
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	C	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Interes D. Legítimo</p>	B	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emitir-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	B	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Procesos dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre prevención</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de barras es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para referirse a los recursos con el método de gestión de proyectos C. Dificultad para agregar los elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	C	
21	<p>Control de riesgos</p> <p>Las herramientas y técnicas utilizadas para la planificación de la gestión de riesgos son:</p> <p>A. Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados B. Revisión de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: ARLENA MARCELA GARCIA KRAVITS
 Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por lo:</p> <p>Definición del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida</p> <p>Aplicación de la línea base del alcance</p> <p>Aprobación de alta de calidad del proyecto</p> <p>Los procesos más críticos para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto con información de fechas adelantada</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de PERT</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto</p> <p>Diagrama de PERT</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p>	B	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto</p> <p>Diagrama de PERT</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>Seguridad</p> <p>Respeto</p> <p>Amor</p> <p>Autoactualización</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los posibles proveedores de suministros de eleminar si pueden proporcionarlos es:</p> <p>Una especificación contractual</p> <p>Una declaración de trabajo (SOW)</p> <p>Una declaración de términos y condiciones</p> <p>Una propuesta</p>	C	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>Riesgos</p> <p>Oportunidades</p> <p>Risgos</p> <p>Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>Inspección de materiales, procesos y subcomponentes</p> <p>Evaluaciones de calidad de clientes</p> <p>Resistencia a fallas o temas de calidad</p> <p>Estudios de procesos</p>	B	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el propósito de un informe de progreso de proyecto?</p> <p>Actualizar el sistema de gestión de cambios</p> <p>Completar un formulario de registro de cambios</p> <p>Completar un formulario de registro de cambios</p> <p>Completar un formulario de registro de cambios</p>	A	10
10	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto</p> <p>Diagrama de PERT</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p>	B	
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que se ejecutan paso a paso para cambiar los documentos del proyecto se refiere a:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto</p> <p>Diagrama de PERT</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p>	B	10
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>El impacto puede ser positivo o negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>Una incertidumbre conocida</p> <p>El impacto puede ser positivo o negativo en los objetivos del proyecto</p> <p>El impacto puede ser positivo o negativo en los objetivos del proyecto</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>El patrocinador del proyecto</p> <p>La organización ejecutora</p> <p>El gerente funcional</p> <p>El cliente</p>	B	
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida</p> <p>La probabilidad de fluctuación reduce en más del 50% al comienzo del proyecto</p> <p>Calificación reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto</p> <p>Un mayor nivel de personal al inicio del proyecto</p>	C	
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>La variación de costo</p> <p>La variación de costo</p> <p>La variación de costo</p> <p>La variación de costo</p>	A	10
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. El gerente de proyecto es más como un empoderador para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>Referencia</p> <p>Recompensa</p> <p>Interes</p> <p>Legítimo</p>	D	10
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emitir-recepción en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>La elección de los medios</p> <p>Los canales de comunicación y las barreras de comunicación</p> <p>Las técnicas de presentación y gestión de reuniones</p> <p>La elección de la tecnología</p>	B	10
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>Participación del cliente</p> <p>Procesos dentro de las fases</p> <p>Responsabilidad de la gerencia</p> <p>Resistencia a fallas o temas de calidad</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>La empresa tiene exceso de capacidad y puede producir los bienes o servicios</p> <p>Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad</p> <p>La empresa tiene una necesidad continua del artículo</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una ventaja del diagrama de árbol de proyecto es:</p> <p>Facilita la identificación de los caminos críticos</p> <p>Facilita la identificación de los caminos críticos</p> <p>Facilita la identificación de los caminos críticos</p> <p>Facilita la identificación de los caminos críticos</p>	C	
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>Diagrama de árbol de proyecto</p> <p>Diagrama de PERT</p> <p>Diagrama de Gantt</p> <p>Diagrama de ruta crítica</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El momento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos detalles en la estimación B. Menos control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la aversión al riesgo del gerente de proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, insumo de habilidad y holgura B. Actividades, insumos, eventos, personas, insumos de habilidad C. Holgura, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, holgura, participación de subcontratista y actividades	A.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y feedback B. Comunicador, codificación, mensaje, media, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con relaciones de habilidad D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	B.	10
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces debería ser: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	B.	
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	D.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	A.	10
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestorlos individualmente D. Una línea de productos	C.	10
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder pertenece a la jerarquía organizacional? A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, experto, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	A.	
32	Control del alcance	La definición más común de éxito del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo y resultados de rendimiento técnico D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo de: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y holgura D. Actividades	B.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con holgura mayor que cero	A.	
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El iniciador B. El receptor C. El medio de envío D. La cultura corporativa	B.	
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de reestructurar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	B.	
39	Control de la comunicación	Tomar medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia y mejora de calidad.	D.	10
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los niveles de información requerida y proporcionar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	C.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.wiley.com/librarian/doi/10.1002/9781119500000.ch01>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	20
Control de la calidad	10
Control de la comunicación	10
Control de los costos	40
Control de los recursos humanos	10
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	10
Total	200

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Nombre y apellido: ISA PARRA PARRA CÁRDENAS
 Fecha de diligenciamiento: 22/02/2024
 Cargo: Analista de proyectos

I.D.	Instrumento de evaluación 1 de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
1	<p>Control del alcance</p> <p>Una definición completa de la gestión del alcance por la:</p> <p>A. Definición de un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida B. Aprobación de la línea base del alcance C. Aprobación de una declaración de proyecto D. Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo necesario para completarlo con éxito</p>	D	10
2	<p>Control del tiempo</p> <p>Los tipos más comunes de diagramas incluyen todos menos uno de los siguientes:</p> <p>A. Diagramas de red de proyecto con información de recursos asignada B. Diagramas de actividad de recursos C. Diagramas de barras D. Hitos</p>	B	10
3	<p>Control de la comunicación</p> <p>El entorno de comunicaciones involucra factores tanto internos como externos. Un ejemplo de un factor interno típico es:</p> <p>A. Dirección de equipo B. Tiempo de respuesta C. Estado de arte técnico D. Entorno político</p>	C	
4	<p>Control de los costos</p> <p>El método más efectivo para determinar el costo de un proyecto es fijar primero:</p> <p>A. La estructura de desglose de trabajo (EDT) B. El gráfico de responsabilidad funcional C. El área de presupuesto D. La declaración del alcance</p>	A	10
5	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Qué nivel de la jerarquía de necesidades de Maslow satisface más probablemente los simuladores de empleados?</p> <p>A. Social B. Autoactualización C. Esteja D. Fisiológico</p>	A	10
6	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Un documento que describe el artículo o adquisición con suficiente detalle para permitir a los proveedores hacer ofertas se denominan:</p> <p>A. Una especificación contractual B. Una declaración de trabajo (DOW) C. Una declaración de términos y condiciones D. Una propuesta</p>	B	
7	<p>Control de riesgos</p> <p>Los eventos o resultados futuros que son favorables se llaman:</p> <p>A. Riesgos B. Oportunidades C. Responsabilidades D. Contingencias</p>	B	10
8	<p>Control de la calidad</p> <p>Un ejemplo de un costo de evaluación en términos del costo de la calidad es:</p> <p>A. Encuestas de satisfacción, encuestas y encuestas B. Evaluaciones de calidad de clientes C. Revisiones de diseño o temas-revistas D. Estudios de procesos</p>	A	
9	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>¿Cuál es el mayor problema que enfrenta el gerente de proyecto durante las actividades de integración dentro de una estructura funcional es:</p> <p>A. Llevar con empleados que reportan a múltiples jefes B. Demasiados participantes de trabajo C. Compartir información poco clara de los registros técnicos D. Costos de proyecto en escalar</p>	C	
10	<p>Control de los costos</p> <p>El gerente debe comparar los resultados reales del proyecto con los resultados planeados o esperados, deber las:</p> <p>A. Realizar una revisión de desempeño B. Realizar un informe de progreso C. Realizar un análisis de tendencias D. Realizar un análisis de varianza</p>	B	10
11	<p>Control de adquisiciones</p> <p>Una colección de procedimientos numéricos que traza los pasos mediante los cuales se cambian los documentos durante el proyecto se refiere a:</p> <p>A. El sistema de información de gestión del proyecto B. El sistema de control de cambios C. El Control de Control de Cambios D. Los Informes de desempeño</p>	A	
12	<p>Control de riesgos</p> <p>Un riesgo se caracteriza por tener una causa y:</p> <p>A. El evento, como bien es efecto negativo en los objetivos del proyecto B. Una incertidumbre conocida C. El costo, pero una consecuencia D. Una restricción</p>	C	10
13	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>En general, las diferencias entre y entre los interesados del proyecto deben resolverse a favor de:</p> <p>A. El patrocinador del proyecto B. La organización ejecutora C. El gerente funcional D. El cliente</p>	B	10
14	<p>Control del alcance</p> <p>Los ciclos de vida del proyecto comparten muchos rasgos comunes, que incluyen todos los siguientes excepto:</p> <p>A. Mayor capacidad de los interesados para influir en las características finales del proyecto hacia el final del ciclo de vida B. La probabilidad de fluctuación reduce en más todo el contenido del proyecto C. Capacidad reducida de los interesados para influir en el costo final del proyecto a medida que avanza el proyecto D. Un alto nivel de personal al inicio del proyecto</p>	A	10
15	<p>Control de los costos</p> <p>La diferencia entre el Valor planeado y el PV (valor planeado) se conoce como:</p> <p>A. La varianza de cronograma B. La varianza de costo C. Las estimaciones de presupuesto D. El costo real del trabajo realizado</p>	B	
16	<p>Control de los recursos humanos</p> <p>Los gerentes de proyecto deben usar una serie de diferentes influencias interpersonales en los proyectos para contribuir al éxito del proyecto. Si el gerente de proyecto es más como empoderado para emitir órdenes, está usando cuál de los siguientes tipos de poder?</p> <p>A. Expert B. Recompensa C. Interés D. Legítimo</p>	A	
17	<p>Control de la comunicación</p> <p>El modo de emisión-receptor en las comunicaciones del proyecto incluye:</p> <p>A. La elección de los medios B. Los canales de comunicación y las barreras de comunicación C. Las técnicas de presentación y gestión de reuniones D. La elección de la tecnología</p>	A	
18	<p>Control de la calidad</p> <p>La gestión de calidad moderna y la gestión de proyectos son complementarias pero ambas disciplinas reconocen la importancia de todo lo siguiente excepto:</p> <p>A. Satisfacción del cliente B. Proceso dentro de las fases C. Responsabilidad de la gerencia D. Interacción entre gerencia</p>	C	
19	<p>Control de adquisiciones</p> <p>¿En cuál de las siguientes circunstancias sería más probable que comprara bienes o servicios en lugar de producirlos internamente?</p> <p>A. Tu empresa carece de capacidad. B. Hay muchos proveedores confiables para los bienes o servicios que se intentan adquirir, pero los proveedores no pueden alcanzar el nivel de calidad. C. Tu empresa tiene una necesidad continua del artículo.</p>	B	10
20	<p>Control del tiempo</p> <p>Una limitación del diagrama de barras es:</p> <p>A. Dificultad para cambiarlo a ser que está programado B. Dificultad para reflejarlo si no tiene un elemento de gestión de proyectos C. Dificultad para agrupar los elementos a medida que el proyecto cambia D. Dificultad para realizar cualquier análisis de sensibilidad porque no muestra la incertidumbre involucrada en la realización de actividades</p>	B	10
21	<p>Control de riesgos</p> <p>La herramienta y técnica utilizada para la planificación de la gestión de riesgos es:</p> <p>A. Evaluación de las vulnerabilidades al riesgo de los interesados B. Resolución de planificación C. Habilidades interpersonales y de equipo D. Análisis de ganancias y pérdidas</p>	D	

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Id.		Instrumento de evaluación de Nivel 1 - Preguntas	Respuesta	Rta./ Puntos
22	Control de los costos	¿El elemento, ¿durante qué fase en el ciclo de vida de un proyecto se incurre en la mayoría de los gastos del proyecto? A. Fase de inicio B. Fase de desarrollo o diseño C. Fase de ejecución D. Fase de terminación	C.	10
23	Control del alcance	¿En el nivel 3 a nivel 4 en la estructura de desglose del trabajo (EDT) resultará en: A. Menos precisión en la estimación B. Menor control del proyecto C. Menores costos de insumos de estado D. Una mayor probabilidad de que se haya pasado por alto algún elemento clave del proyecto	B.	10
24	Control de riesgos	Estimar el efecto del cambio de una variable del proyecto en el proyecto en esta se conoce como: A. El control de la evolución del riesgo del proyecto B. El riesgo total del proyecto C. El valor esperado del proyecto D. Análisis de sensibilidad	D.	10
25	Control del tiempo	La terminología básica para la creación de logros: A. Actividad, evento, persona, insumo de habilidad y logro B. Actividades, documentación, eventos, personas insumos de habilidad C. Logros, actividades, eventos y estimaciones de tiempo D. Estimaciones de tiempo, logros, participación de patrocinador y actividades	B.	
26	Control de la comunicación	Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen: A. Escritor, canal, y receptor y trabajo B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación C. Insumos y relaciones insumos, así como insumos de habilidad y con resultados de logros D. Leer, escribir, participar en reuniones y escribir	A.	
27	Control de la calidad	¿Qué que está relacionado con un proyecto que es una empresa continúa entre tu compañía y otras dos firmas. La política de calidad del proyecto entonces se refiere a: A. Tu responsabilidad de preparar B. La misma que la de tu cliente C. La misma que la de tu compañía D. Preparada por el equipo del proyecto	D.	10
28	Control de adquisiciones	¿En qué tipo de arreglo contractual es más probable que el comprador controle los costos? A. Contrato fijo precio B. Precio fijo C. Tiempo y materiales D. Precio fijo con incentivo objetivo fijo	C.	
29	Control de los costos	La estructura de desglose del trabajo (EDT), los paquetes de trabajo y el sistema contable de la empresa están relacionados a través de: A. El código de cuentas B. Las listas de partes generales C. El sistema de presupuesto D. El proceso de presupuestación de capital	D.	
30	Control del alcance	Un programa puede escribirse mejor como: A. Una agrupación de actividades relacionadas que tiene dos años o más B. Una colección de proyectos y otros trabajos diseñados para cumplir objetivos estratégicos e operativos C. Un grupo de proyectos relacionados de manera coordinada para obtener beneficios o disposiciones al gestorlos individualmente D. Una línea de productos	B.	
31	Control de los recursos humanos	¿Cuál de los siguientes tipos de poder se refiere a la jerarquía organizacional: A. Coercitivo, legítimo, referencial B. Recompensa, coercitivo, referencial C. Referencial, coercitivo, legítimo D. Legítimo, coercitivo, recompensa	A.	
32	Control del alcance	La definición más común de estado del proyecto es: A. Dentro del tiempo B. Dentro del tiempo y costo C. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente D. Dentro de tiempo, costo, rendimiento y aceptación por el cliente	D.	10
33	Control del tiempo	Las actividades con relación con el desarrollo de: A. Actividades de crítica B. Actividades de ruta crítica C. Actividades de tiempo y logro D. Actividades	A.	
34	Control de adquisiciones	El proceso de planificación de adquisiciones debe realizarse durante: A. La definición del alcance B. La planificación de la solicitud C. La ejecución del proyecto D. La planificación del alcance	C.	
35	Control del tiempo	La ruta crítica en una red es la ruta que: A. Tiene el mayor grado de riesgo B. Es la más larga durante el proyecto y determina su duración C. Debe completarse antes que todas las demás actividades D. Tiene actividades con la mayor que cero	B.	10
36	Control de riesgos	¿Durante qué fase de un proyecto es mayor la incertidumbre? A. Diseño B. Implementación C. Mantenimiento D. Cierre	C.	10
37	Control de la comunicación	Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a: A. El iniciador B. El receptor C. El medio de envío D. La cultura cooperativa	C.	
38	Control de la calidad	Si está utilizando un gráfico de control y encuentra que el proceso está bajo control, es importante reconocer que: A. El proceso no debe ser ajustado. B. El proceso debe ser cambiado para proporcionar mejoras. C. Las fuentes de variación aleatoria pueden ser fácilmente eliminadas sin necesidad de modificar el proceso. D. Las fuentes de variación aleatoria nunca están presentes.	A.	10
39	Control de la calidad	¿Qué medidas para aumentar la efectividad y eficiencia del proyecto para proporcionar beneficios adicionales a los interesados es el propósito de: A. Prácticas de calidad B. Inspecciones C. Auditorías de calidad D. Experiencia de mejora de calidad.	C.	
40	Control de la comunicación	El plan de gestión de comunicación es el proyecto debe: A. Indicar las habilidades de comunicación a utilizar. B. Describir los métodos de comunicación y determinar información. C. Proporcionar información a los interesados sobre cómo se están utilizando los recursos para cumplir con los objetivos del proyecto. D. Describir las relaciones entre la organización y los interesados.	A.	

Fuente: Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://bookcentral.chapteronline.com/BookCentralAction?bookId=3703982>

Evaluar por Categoría	Puntuación
Control de adquisiciones	10
Control de la calidad	20
Control de la comunicación	0
Control de los costos	30
Control de los recursos humanos	20
Control de riesgos	40
Control del alcance	40
Control del tiempo	30
Total	180

Anexo 10 Análisis cualitativo, Resultados muestra nivel 2

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: RICARDO LEON MESA PEREZ
 Fecha de diligenciamiento: 9/09/2024
 Cargo: Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo		0 = Sin opinión	
-2 = En desacuerdo		+1 = Ligeramente de acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+2 = De acuerdo	
		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
 Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	0
Gestión de líneas	8
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	4

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: NESTOR GENARO RODRIGUEZ CASTAÑEDA

Fecha de diligenciamiento: 9/09/2024

Cargo: Gestor de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	-1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	-1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	0
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	0
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	0
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	0
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	-1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	0
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	0
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	0
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	2
Crecimiento	-2
Gestión de líneas	0
Dirección ejecutiva	-1
Embrionario	-2

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: SONIA ISABEL PATERNINA JARAMILLO

Fecha de diligenciamiento: 12/09/2024

Cargo Directora de proyectos E

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	1
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	-1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	1

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	9
Crecimiento	2
Gestión de líneas	4
Dirección ejecutiva	5
Embrionario	5

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: LUIS MIGUEL CABRERA BOTERO

Fecha de diligenciamiento: 13/09/2024

Cargo Gerente de proyectos E

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	3
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	1
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	3
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	1
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	4
Crecimiento	9
Gestión de líneas	7
Dirección ejecutiva	4
Embrionario	6

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: ANGELY MAZO GOEZ

Fecha de diligenciamiento: 15/10/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	1
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	1
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	-1
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-1
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	-1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	1
Crecimiento	0
Gestión de líneas	0
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	3

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JOSE SANTIAGO ARRIETA GIRALDO

Fecha de diligenciamiento: 15/10/2024

Cargo: Gestor de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	-1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	-1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	1
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	-1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	1
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	-1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-1
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	0
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-1

Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	0
Crecimiento	2
Gestión de líneas	4
Dirección ejecutiva	-1
Embrionario	-2

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: MANUEL JOSÉ QUINTERO ORREGO

Fecha de diligenciamiento: 16/10/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	3
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	3
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	-2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	-2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	3
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	-3
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	-3
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	3
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-3
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	-3
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-3

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	5
Crecimiento	6
Gestión de líneas	2
Dirección ejecutiva	-5
Embrionario	5

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: ANDRES FERNANDO FARACO LONDOÑO

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Director de proyectos

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	3
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	1
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	7
Crecimiento	9
Gestión de líneas	8
Dirección ejecutiva	7
Embrionario	8

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: GIANNINE INÉS FUENTES ORTEGA

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	-2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	0
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	3
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	0
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-3
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	2
Gestión de líneas	5
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	3

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: SEBASTIAN CIFUENTES GALLO

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Gestor de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	3
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	3
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-1
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	0
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	3

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	6
Crecimiento	7
Gestión de líneas	8
Dirección ejecutiva	9
Embrionario	9

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: YESENIA ALEJANDRA ALTAMAR MEDINA

Fecha de diligenciamiento: 18/10/2024

Cargo: Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	0
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	-2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	0
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	-2
Crecimiento	6
Gestión de líneas	1
Dirección ejecutiva	2
Embrionario	6

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: AMERICA DE JESUS BUSTAMANTE ALVAREZ

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Gestor de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	3
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	3
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	3
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	-2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	1

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	9
Crecimiento	9
Gestión de líneas	4
Dirección ejecutiva	6
Embrionario	8

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: MARIA ISABEL MORALES ALZATE

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	-1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-1
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	1
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	-1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	-1
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	-1
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	-1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-1

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	-5
Crecimiento	3
Gestión de líneas	1
Dirección ejecutiva	3
Embrionario	0

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: LUIS ALEJANDRO SARMIENTO YEPES

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	1
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	3
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	3
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	0
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	5
Crecimiento	8
Gestión de líneas	10
Dirección ejecutiva	6
Embrionario	5

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: CRISTIAN IVAN CAMILO CHAVES OBANDO

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA	
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo
	+3 = Muy de acuerdo

No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	7
Gestión de líneas	8
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	8

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: CARLOS AUGUSTO MESA LONDOÑO

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	0
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	7
Crecimiento	7
Gestión de líneas	7
Dirección ejecutiva	6
Embrionario	8

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JUAN SEBASTIAN ARBELAEZ GOMEZ

Fecha de diligenciamiento: 30/10/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA	
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo
	+3 = Muy de acuerdo

No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	1
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	1
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	0
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	0
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	3
Crecimiento	5
Gestión de líneas	5
Dirección ejecutiva	3
Embrionario	5

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: PEDRO ALEJANDRO MURCIA GAMBOA

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	1
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	1
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	1
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	1

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	6
Crecimiento	8
Gestión de líneas	7
Dirección ejecutiva	6
Embrionario	6

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: MICHAEL STEVEN JIMENEZ CARDOZO

Fecha de diligenciamiento: 24/10/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA	
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo
	+3 = Muy de acuerdo

No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	-1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	0
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	-1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	-2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-3
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	0
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	-2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-3
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	-1
Crecimiento	-1
Gestión de líneas	5
Dirección ejecutiva	-2
Embrionario	-2

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: DIEGO ALEJANDRO ARISTIZABAL JARAMILLO

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	1
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-1
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	1

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	4
Crecimiento	3
Gestión de líneas	6
Dirección ejecutiva	7
Embrionario	7

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JUAN ESTEBAN CASTAÑO VELÁSQUEZ

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	3
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	3
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-1
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	3
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	6
Crecimiento	7
Gestión de líneas	9
Dirección ejecutiva	7
Embrionario	5

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JUAN JOSE GUTIERREZ HINESTROZA

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	3
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	3
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	7
Gestión de líneas	10
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	8

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JULIO CIBEL CARO TORRES

Fecha de diligenciamiento: 29/10/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA	
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo
	+3 = Muy de acuerdo

No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	0
Gestión de líneas	8
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	4

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JAIME ALBERTO ARANGO FLOREZ

Fecha de diligenciamiento: 30/10/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	0
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	7
Crecimiento	7
Gestión de líneas	7
Dirección ejecutiva	6
Embrionario	8

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: LEIDY YOHANA VILLADA SUAREZ

Fecha de diligenciamiento: 1/11/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	0
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	0
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	0
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	1
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	1
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	0
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	1
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	0
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	0
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	0
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-1

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	3
Crecimiento	4
Gestión de líneas	3
Dirección ejecutiva	-1
Embrionario	1

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JOSE IGNACIO LASSO BASTIDAS

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Gestor de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	-1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	-1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	0
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	0
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	0
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	0
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	-1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	0
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	0
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	0
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	2
Crecimiento	-2
Gestión de líneas	0
Dirección ejecutiva	-1
Embrionario	-2

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JORGE JIMMY GUARÍN BENÍTEZ

Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024

Cargo: Gestor de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	0
Gestión de líneas	8
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	4

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: LUISA FERNANDA ROLDÁN MEJÍA

Fecha de diligenciamiento: 16/10/2024

Cargo: Gestor de proyecto

ESCALA	
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo
	+3 = Muy de acuerdo

No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	0
Gestión de líneas	8
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	4

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: GUILLERMO ANTONIO REYES CUARTAS

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Gestor de proyecto

ESCALA	
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo
	+3 = Muy de acuerdo

No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JORGE IVÁN OSORIO RAMÍREZ

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Gestor de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	-1
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-1
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	1
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	-1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	-1
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	-1
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	-1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-1
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-1

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	-5
Crecimiento	3
Gestión de líneas	1
Dirección ejecutiva	3
Embrionario	0

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JUAN CARLOS TABORDA PINEDA

Fecha de diligenciamiento: 20/10/2024

Cargo: Gestor de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	1
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	3
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	3
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	0
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	0

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	5
Crecimiento	8
Gestión de líneas	10
Dirección ejecutiva	6
Embrionario	5

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: CARMENZA ÁLVAREZ LONDOÑO

Fecha de diligenciamiento: 21/10/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	0
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	-2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	-2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	0
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	1
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	-2
Crecimiento	6
Gestión de líneas	1
Dirección ejecutiva	2
Embrionario	6

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JUAN CARLOS PALENCIA PRADA

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión	+1 = Ligeramente de acuerdo	
-2 = En desacuerdo		+2 = De acuerdo	
-1 = Ligeramente en desacuerdo		+3 = Muy de acuerdo	
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	2
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	2
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	1
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	2
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	2
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	7
Gestión de líneas	8
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	8

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: NATALIA RESTREPO CAÑOLA

Fecha de diligenciamiento: 22/10/2024

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	2
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	-2
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	1
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	-1
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	2
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	1
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	-2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	0
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	3
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	-2
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	0
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	-1
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	-2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	0
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-3
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	2

Fuente: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	8
Crecimiento	2
Gestión de líneas	5
Dirección ejecutiva	8
Embrionario	3

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: ADRIANA MARÍA MUÑOZ CERVANTES

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA			
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión		
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo		
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo		
	+3 = Muy de acuerdo		
No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	3
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	3
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	2
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	3
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	-2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	-2
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	3
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	0
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	-3
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	-3
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	3
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	2
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	-3
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	-3
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	-3

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	5
Crecimiento	6
Gestión de líneas	2
Dirección ejecutiva	-5
Embrionario	5

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Nombre y apellido: JUAN DANIEL PARRA CÁRDENAS

Fecha de diligenciamiento:

Cargo Analista de proyecto

ESCALA	
-3 = Muy en desacuerdo	0 = Sin opinión
-2 = En desacuerdo	+1 = Ligeramente de acuerdo
-1 = Ligeramente en desacuerdo	+2 = De acuerdo
	+3 = Muy de acuerdo

No.	Fases del ciclo de vida	Instrumento de evaluación de Nivel 2 - Procesos Comunes	Respuesta
1	Embrionario	Mi empresa reconoce la necesidad de la gestión de proyectos. Esta necesidad se reconoce en todos los niveles de gestión, incluida la alta dirección.	3
2	Madurez	Mi empresa dispone de un sistema para gestionar tanto los costos como el calendario. El sistema requiere números de cargo y códigos de cuentas de costos. El sistema informa de las desviaciones con respecto a los objetivos previstos.	3
3	Embrionario	Mi empresa ha reconocido los beneficios que puede aportar la aplicación de la gestión de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la dirección incluida la alta dirección.	3
4	Crecimiento	Mi empresa (o división) tiene una metodología de gestión de proyectos bien definida que utiliza las fases del ciclo de vida.	3
5	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos apoyan visiblemente la gestión del proyecto mediante presentaciones ejecutivas y correspondencia, y asistiendo ocasionalmente a las reuniones/reuniones informativas del equipo del proyecto	3
6	Crecimiento	Mi empresa está comprometida con la calidad de la planificación previa. Intentamos hacer la mejor planificación posible.	3
7	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio apoyan total y visiblemente el proceso de gestión de proyectos.	2
8	Crecimiento	Mi empresa hace todo lo posible para minimizar el alcance de los proyectos (es decir los cambios de alcance).	2
9	Gestión de líneas	Nuestros superiores jerárquicos están comprometidos no sólo con la gestión de los proyectos, sino también con las promesas hechas a los directores de proyectos en cuanto a los resultados.	2
10	Dirección ejecutiva	Los directivos de mi organización conocen bien los principios de la gestión de proyectos.	1
11	Crecimiento	Mi empresa ha seleccionado uno o varios paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos.	1
12	Gestión de líneas	Nuestros gerentes de línea de nivel inferior y medio han sido formados y educados en la gestión de proyectos.	-2
13	Dirección ejecutiva	Nuestros ejecutivos entienden el patrocinio de proyectos y actúan como patrocinadores de proyectos seleccionados.	1
14	Embrionario	Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gestión de proyectos a varias partes de nuestro negocio.	1
15	Madurez	Mi empresa ha integrado con éxito el control de los costos y del calendario tanto para la gestión de los proyectos como para la elaboración de informes de situación.	2
16	Madurez	Mi empresa ha desarrollado un plan de estudios de gestión de proyectos (es decir más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de nuestros empleados.	2
17	Embrionario	Nuestros directivos han reconocido lo que hay que hacer para alcanzar la madurez en la gestión de proyectos.	1
18	Madurez	Mi empresa considera y trata la gestión de proyectos como una profesión y no como una tarea a tiempo parcial.	2
19	Gestión de líneas	Nuestros jefes de línea de nivel inferior y medio están dispuestos a liberar a sus empleados para que reciban formación en gestión de proyectos.	2
20	Dirección ejecutiva	Nuestros directivos han demostrado estar dispuestos a cambiar nuestra forma de hacer negocios para madurar en la gestión de proyectos.	1

Fuente:
Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management (Third ed.). John Wiley & Sons, Incorporated. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=5703982>

Nivel	Punt.
Madurez	9
Crecimiento	9
Gestión de líneas	4
Dirección ejecutiva	6
Embrionario	8

Anexo 11 Análisis cualitativo, Validación muestra nivel 1

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 1

Resultados Instrumento Nivel 1 - KPMMM (Variable: Conocimiento en la gestión de proyectos y su terminología)

Descripción según: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, 3rd Edition. John Wiley & Sons.









Si has obtenido una puntuación de 60% o más puntos en cada una de las ocho categorías, entonces tienes un conocimiento razonable de los principios básicos de la gestión de proyectos. Si has obtenido una puntuación de 60% o más en todas las categorías excepto en una o dos, es posible que tú y tu organización aún posean todo el conocimiento necesario de los principios básicos, pero que una o dos de las categorías no se apliquen directamente a tus circunstancias. Por ejemplo, si la mayoría de tus proyectos son internos a tu organización, la gestión de adquisiciones puede no ser aplicable. Además, para proyectos internos, las empresas a menudo no necesitan los rigurosos sistemas de control de costos que se encuentran en las organizaciones orientadas a proyectos. Sin embargo, eventualmente se necesitará capacitación especializada en estas áreas deficientes.

Si tu puntuación es inferior a 60% en alguna categoría, existe una deficiencia. Para puntuaciones inferiores a 30% en cualquier categoría, parecen necesarios programas de capacitación rigurosos sobre los principios básicos. La organización parece altamente inmadura en la gestión de proyectos.

Una puntuación total en todas las categorías de 300 o más indicaría que la organización parece bien posicionada para comenzar a trabajar en el Nivel 2 del PMMM. Si tu organización en su conjunto obtiene menos de 300 puntos, pueden existir "nichos 2 de gestión de proyectos. Cada nicho puede estar en un nivel diferente de conocimiento. Los nichos orientados a proyectos generalmente poseen más conocimiento de gestión de proyectos que los nichos no orientados a proyectos.

Este instrumento de evaluación puede usarse para medir el conocimiento de un individuo o de una organización. Sin embargo, para evaluar con precisión el conocimiento organizacional, se debe tener cuidado al determinar la sección transversal adecuada de los participantes a evaluar.

Evaluación por Categoría	Puntos posibles	Analistas de Proyectos	Gestores de Proyectos	Directores de proyectos	Gerente de proyectos
Gestión de adquisiciones	50	24	27	30	30
Gestión de la calidad	50	29	32	33	20
Gestión de la comunicación	50	30	29	23	30
Gestión de los costos	50	35	34	37	20
Gestión de los recursos humanos	50	29	32	33	40
Gestión de riesgos	50	33	31	33	40
Gestión del alcance	50	37	41	40	40
Gestión del tiempo	50	37	32	43	30
Evaluación total	400	254	258	273	250

Evaluación por Categoría	20	% respecto a puntos	Diagnostico General por Area de gestión de la Organización
Gestión de adquisiciones	 28	56,0%	Conocimiento deficiente
Gestión de la calidad	 29	58,0%	Conocimiento deficiente
Gestión de la comunicación	 28	56,0%	Conocimiento deficiente
Gestión de los costos	 31	62,0%	Conocimiento razonable
Gestión de los recursos humanos	 34	68,0%	Conocimiento razonable
Gestión de riesgos	 34	68,0%	Conocimiento razonable
Gestión del alcance	 40	80,0%	Conocimiento razonable
Gestión del tiempo	 35	70,0%	Conocimiento razonable
Evaluación total	259		

Anexo 12 Análisis cualitativo, Validación muestra nivel 2

Resultado muestra cualitativo Instrumento Nivel 2

Resultados Instrumento Nivel 2 - KPMMM (Variable: Conocimiento en la gestión de proyectos y su terminología)

Descripción según: Kerzner, H. (2019). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, 3rd Edition. John Wiley & Sons.

Puntuaciones altas (generalmente +6 o más) para una fase del ciclo de vida indican que estas fases evolutivas de madurez temprana se han alcanzado o al menos se encuentran en esta fase. Las fases con números muy bajos aún no se han logrado.

Por ejemplo, considere las siguientes puntuaciones:

Embrionario: +8
Ejecutivo: +10
Gestión de Línea: +8
Crecimiento: +3
Madurez: +4

Este resultado indica que probablemente ha completado las tres primeras etapas y ahora está entrando en la fase de crecimiento. Tenga en cuenta que las respuestas no siempre son tan simples porque las empresas pueden lograr partes de una etapa en paralelo con partes de una segunda o tercera fase.

El Nivel 2 se centra en gran medida en la cultura. Muchas de las preguntas pueden modificarse para incluir cuánto apoyo existe por parte de la alta dirección y la gerencia de línea, si se utilizan equipos virtuales y el apoyo a estos equipos, qué tan bien funcionan las organizaciones funcionales entre sí y los problemas de gestión de relaciones con los interesados. Si la personalización se realiza cuidadosamente, es posible que no sea necesario cambiar el sistema de calificación.

Nivel	Analistas de Proyectos	Gestores de Proyectos	Directores de proyectos	Gerente de proyectos	Resultados
Embrionario	2	-1	2	4	2
Dirección ejecutiva	4	3	4	9	5
Gestión de líneas	5	5	5	7	6
Crecimiento	5	5	4	4	4
Madurez	5	3	4	6	4

Nivel	Diagnostico General de la Organización por Nivel	
Embrionario	2 →	No hay evidencia de haber alcanzado la madurez en esta fase.
Dirección ejecutiva	5 →	Aunque aun no se ha alcanzado la madurez en esta fase, con ajustes y correcciones se podría llegar alcanzar.
Gestión de líneas	6 →	Ha alcanzado esta fase de madurez temprana o, se está en esta fase.
Crecimiento	4 →	No hay evidencia de haber alcanzado la madurez en esta fase, y hay muchas deficiencias.
Madurez	4 →	No hay evidencia de haber alcanzado la madurez en esta fase, y hay muchas deficiencias.

Anexo 13 Instrumento original Cuantitativo

Instrumento original análisis cuantitativo

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.			
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos			
3	Se realiza gestión del proyecto			
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto			
5	Se realiza preparación de caso de negocio			
6	Se define, gestión y control de requisitos.			
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.			
8	Se define, gestión y control del alcance			
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.			
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.			
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas			
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante , métricas/KPI, informes			
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto			
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto			
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos			
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas			
17	Cumple con el alcance establecido			
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0			
19	Cumple con el presupuesto ofertado			
20	Existió materialización de riesgos.			
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.			
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo			
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación			
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.			

Anexo 14 Resultados piloto Instrumento Cuantitativo

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CECO

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio			X
6	Se define, gestión y control de requisitos.			X
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.		X	
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas		X	
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante , métricas/KPI, informes		X	
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.		X	

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto BEMI

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.			X
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.		X	
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante , métricas/KPI, informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Exisitó materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.		X	

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CALI

No.	Listado de Items	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio			X
6	Se define, gestión y control de requisitos.			X
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.		X	
8	Se define, gestión y control del alcance			X
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		X
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea el desempeño del proyecto mediante , métricas/KPI, informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo		X	
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación		X	
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.		X	

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto LBOS

No.	Listado de Items	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.		X	
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea el desempeño del proyecto mediante , métricas/KPI, informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.		X	
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto BARR

No.	Listado de Items	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio			X
6	Se define, gestión y control de requisitos.			X
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.		X	
8	Se define, gestión y control del alcance			X
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.			X
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea el desempeño del proyecto mediante , métricas/KPI, informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto		X	
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo			X
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación		X	
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.		X	

Anexo 15 Validación piloto Instrumento Cuantitativo

No.	Proyecto	Nombre del proyecto	Tipo de proyecto	Estado	Categoría	Costo Planeado (MMCOP)	Costo Real /Proyectado	Fecha inicial	Fecha puesta en servicio Plan (Hito final)	Fecha puesta en servicio Real (Hito final)	Tiempo Plan	Tiempo real	Variación de costo MMCOP	Variación de tiempo días	% Variación de tiempo	% Variación de costo
1	CECO	UPME 05-2014 Interconexión Costa Caribe 500kV	UPME - Convocatoria	Cerrado	1. MEGA	412,1	575,3	5/02/2015	31/08/2018	1/08/2022	1303,0	2734,0	163,2	1431,0	110%	100%
2	BEMJ	Segundo circuito línea Betania Mirolindo	UPME - Ampliación	Cerrado	3. MEDIO	40,4	43,2	1/12/2013	30/09/2016	28/01/2017	668,0	1152,0	2,7	484,0	172%	107%
3	CALJ	Cuarto transformador 230/94,5 kV Caño Limón	Conexión	En Ejecución	4. MENOR	37,4	43,2	19/04/2023	18/04/2024	24/05/2024	365,0	401,0	5,9	36,0	110%	116%
4	LBQS	Línea El Bosque	Renovación	Cerrado	3. MEDIO	71,3	70,6	1/09/2016	30/11/2018	30/03/2021	820,0	1671,0	-0,8	851,0	204%	99%
5	BARR	Incremento confiabilidad refinería Barrancabermeja - Ecopetrol	Ecopetrol	En Ejecución	4. MENOR	30,1	62,0	31/03/2023	31/01/2025	30/04/2025	672,0	761,0	31,9	89,0	133%	206%

Validación

1. Revisar y adaptar los procesos de estimación y control de tiempo y costos para todos los proyectos.
2. Implementar un sistema más robusto de gestión de riesgos que incluya prevención, mitigación y planes de contingencia.
3. Desarrollar un proceso de adaptación de la metodología que permita ajustar las prácticas según las necesidades específicas de cada proyecto.
4. Fortalecer el proceso de documentación y aplicación de lecciones aprendidas para fomentar la mejora continua.
5. Implementar revisiones periódicas de la metodología para asegurar su relevancia y efectividad en el contexto cambiante de los proyectos.
6. Proporcionar formación continua al personal de gestión de proyectos sobre técnicas de adaptación metodológica y mejores prácticas actualizadas.

Anexo 16 Resultados muestra Instrumento Cuantitativo

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto RSAM
 Tipo de proyecto UPME -Ampliación
 Estado En Ejecución
 Gestor JORGE JIMMY GUARÍN BENÍTEZ

No.	Listado de Items	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas		X	
12	Se monitorea el desempeño del proyecto mediante métricas/KPI, informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto PANO
 Tipo de proyecto UPME - Ampliación
 Estado En Ejecución
 Gestor GUILLERMO ANTONIO REYES CUARTAS

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas		X	
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CSOG
 Tipo de proyecto UPME - Ampliación
 Estado En Ejecución
 Gestor AMÉRICA DE JESÚS BUSTAMANTE ÁLVAREZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas		X	
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto SPRI
 Tipo de proyecto UPME - Ampliación
 Estado En Ejecución
 Gestor JORGE JIMMY GUARÍN BENÍTEZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas		X	
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto SECU
 Tipo de proyecto UPME - Ampliación
 Estado En Ejecución
 Gestor LUISA FERNANDA ROLDÁN MEJÍA

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas		X	
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto PASA
 Tipo de proyecto UPME - Convocatoria
 Estado En Ejecución
 Gestor JUAN CARLOS TABORDA PINEDA

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CARR
 Tipo de proyecto UPME - Convocatoria
 Estado En Ejecución
 Gestor JORGE JIMMY GUARÍN BENÍTEZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas		X	
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto SOLA
 Tipo de proyecto UPME - Convocatoria
 Estado En Ejecución
 Gestor AMÉRICA DE JESÚS BUSTAMANTE ÁLVAREZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas		X	
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto REIN
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JULIO CIBEL CARO TORRES

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto RBAN
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JORGE IVÁN OSORIO RAMIREZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto SEDE
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JORGE IVÁN OSORIO RAMÍREZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto RLME
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JOSE IGNACIO LASSO BASTIDAS

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CHSA
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor NESTOR GENARO RODRIGUEZ CASTAÑEDA

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto RESM
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JULIO CIBEL CARO TORRES

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto RBET
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JOSÉ SANTIAGO ARRIETA GIRALDO

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto BOSA
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor NESTOR GENARO RODRIGUEZ CASTAÑEDA

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto VILT
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JORGE JIMMY GUARÍN BENÍTEZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto	FOEH
Tipo de proyecto	Renovación
Estado	Cerrado
Gestor	GLORIA PATRICIA ARBELÁEZ MALDONADO

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto RGUA
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JULIO CIBEL CARO TORRES

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto RCOM
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado En Ejecución
 Gestor JOSE IGNACIO LASSO BASTIDAS

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto MUTO
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado Cerrado
 Gestor EDWIN LEONARDO SUAREZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto PECE
 Tipo de proyecto Renovación
 Estado Cerrado
 Gestor JORGE JIMMY GUARÍN BENÍTEZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto ENBO
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado En Ejecución
 Gestor JAIME ALBERTO JARAMILLO CORREA

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos		X	
3	Se realiza gestión del proyecto		X	
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto		X	
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.		X	
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0			X
19	Cumple con el presupuesto ofertado			X
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto ENBC
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado En Ejecución
 Gestor MAURICIO LLANO RENDÓN

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto AESO
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado Cerrado
 Gestor YONATAN ANDRES ARANGO SANCHEZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos		X	
3	Se realiza gestión del proyecto		X	
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto		X	
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.		X	
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0			X
19	Cumple con el presupuesto ofertado			X
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto ENVI
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado En Ejecución
 Gestor MAURICIO LLANO RENDÓN

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto VSAC
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado En Ejecución
 Gestor SEBASTIAN CIFUENTES GALLO

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto BARR
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado En Ejecución
 Gestor JUAN CARLOS TABORDA PINEDA

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CAUC
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado En Ejecución
 Gestor SEBASTIAN CIFUENTES GALLO

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto ACCO
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado En Ejecución
 Gestor MAURICIO LLANO RENDÓN

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CAFE
 Tipo de proyecto Convenios
 Estado Cerrado
 Gestor JORGE IVÁN OSORIO RAMIREZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto	TECA
Tipo de proyecto	Convenios
Estado	Cerrado
Gestor	AMÉRICA DE JESÚS BUSTAMANTE ÁLVAREZ

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto SAAP
 Tipo de proyecto Conexión
 Estado En Ejecución
 Gestor SEBASTIAN CIFUENTES GALLO

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto SADI
 Tipo de proyecto Conexión
 Estado En Ejecución
 Gestor SEBASTIAN CIFUENTES GALLO

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto SURJ
 Tipo de proyecto Conexión
 Estado En Ejecución
 Gestor JUAN CARLOS TABORDA PINEDA

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0	X		
19	Cumple con el presupuesto ofertado	X		
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CALI
 Tipo de proyecto Conexión
 Estado En Ejecución
 Gestor JUAN CARLOS TABORDA PINEDA

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto ESOL
 Tipo de proyecto Conexión
 Estado En Ejecución
 Gestor JOSE IGNACIO LASSO BASTIDAS

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto ABCU
 Tipo de proyecto Conexión
 Estado En Ejecución
 Gestor GUILLERMO ANTONIO REYES CUARTAS

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto SAIN
 Tipo de proyecto Conexión
 Estado Cerrado
 Gestor SONIA ISABEL PATERNINA JARAMILLO

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Resultado instrumento análisis cuantitativo

Proyecto CUWI
 Tipo de proyecto Conexión
 Estado Cerrado
 Gestor GUILLERMO ANTONIO REYES CUARTAS

No.	Listado de ítems	Si	No	N/A
1	Se realiza proceso de selección, justificación y aprobación de proyectos.	X		
2	El proyecto se divide fases del proyecto, etapas y/o hitos	X		
3	Se realiza gestión del proyecto	X		
4	Se tienen clara las funciones y responsabilidades del proyecto	X		
5	Se realiza preparación de caso de negocio	X		
6	Se define, gestión y control de requisitos.	X		
7	Se realiza el desarrollo y control de la estructura de desglose del trabajo.	X		
8	Se define, gestión y control del alcance	X		
9	Se realiza una buena estimación, gestión y control de costos.	X		
10	Se realiza elaboración y control del presupuesto.	X		
11	Se realiza estimación, gestión y control de cronogramas	X		
12	Se monitorea del desempeño del proyecto mediante métricas(KPI), informes	X		
13	Existieron controles de cambio que afectaron alcance, tiempo o costo del proyecto	X		
14	Se desarrollan Informes de estado del proyecto	X		
15	Existe evaluación, gestión y control de riesgos	X		
16	Identificación, participación y gestión de partes interesadas	X		
17	Cumple con el alcance establecido	X		
18	Cumple con el cronograma ofertado o versión 0		X	
19	Cumple con el presupuesto ofertado		X	
20	Existió materialización de riesgos.	X		
21	Evaluación y gestión de adquisiciones y contratos.	X		
22	Se realiza el proceso de traspaso operativo	X		
23	Se realiza cierre de Proyecto, o fase y lista de verificación	X		
24	Recopilación, documentación y evaluación de lecciones aprendidas.	X		

Anexo 17 Validación muestra Instrumento Cuantitativo

Validación elemento cuantitativo

No.	Proyecto	Nombre del proyecto	Tipo de proyecto	Estado	Categoría	Costo Planeado (MMCOP)	Costo Real /Proyectado	Fecha inicial	Fecha puesta en servicio Plan (Hito final)	Fecha puesta en servicio Real (Hito final)	Tiempo Plan	Tiempo real	Variación de costo MMCOP	Variación de tiempo días	% Variación de tiempo	% Variación de costo
1	RSAM	Adecuación de la subestación San Marcos 500 KV – Reactor de Barras	UPME - Ampliación	En Ejecución	4. MENOR	28,48	28,48	1/08/2024	30/09/2026	30/09/2026	790,0	790,0	0,0	0,0	100%	-100%
2	REIN	Renovación Equipos Inductivos	Renovación	En Ejecución	3. MEDIO	111,22	111,25	1/10/2024	8/08/2028	8/08/2028	1407,0	1407,0	0,0	0,0	100%	-100%
3	ENBO	Construcción de soluciones individuales solares fotovoltaicas para las comunidades rurales y dispersas de las ZNI del municipio de Bosconia, Departamento de Cesar	Convenios	En Ejecución	4. MENOR	4,06	4,06	1/08/2024	16/11/2025	16/11/2025	441,0	441,0	0,0	0,0	100%	100%
4	ENBC	Construcción de soluciones individuales para viviendas en el sector rural, de la subregión PDET del Bajo Cauca del departamento de Antioquia	Convenios	En Ejecución	4. MENOR	9,87	9,87	1/09/2024	19/02/2026	19/02/2026	536,0	536,0	0,0	0,0	100%	-100%
5	PAHO	Corte Central SE CHINÚ- Requerido por UPME Conexión Parque Solar.	UPME - Ampliación	En Ejecución	4. MENOR	10,16	10,16	26/07/2024	31/12/2025	31/12/2025	523,0	523,0	0,0	0,0	100%	100%
6	PASA	UPME 05-2021 Nueva Subestación Pasacaballos 220 KV y líneas de transmisión asociadas.	UPME - Convocatoria	En Ejecución	3. MEDIO	114,09	114,20	10/07/2024	31/01/2027	31/01/2028	935,0	1300,0	0,1	365,0	-13%	-100%
7	SAAP	Conexión Parque Solar Atlántico Fotovoltaic a Subestación Sabanalarga 230 KV	Conexión	En Ejecución	3. MEDIO	78,10	78,10	28/07/2024	29/01/2026	29/01/2026	550,0	550,0	0,0	0,0	100%	100%
8	RBAN	Nuevo reactor trifásico 12.5 MVAR de repuesto para la subestación Banafía 500KV y línea asociada	Renovación	En Ejecución	4. MENOR	12,88	12,88	25/04/2024	3/04/2025	3/04/2025	343,0	343,0	0,0	0,0	100%	100%
9	AESO	Conexión AES SOLAR 3	Convenios	Cerrado	4. MENOR	0,97	0,98	29/02/2024	3/04/2025	3/04/2025	399,0	399,0	0,0	0,0	100%	-101%
10	CSOG	UPME 02-2023 Cuarto Transformador 500/230 KV de 450 MVA en la Subestación Sojamoso	UPME - Ampliación	En Ejecución	3. MEDIO	73,65	74,16	5/02/2024	31/10/2025	31/10/2025	634,0	634,0	0,5	0,0	100%	-101%
11	SPRI	UPME 01 2023 Segundo Transformador Primavera 500/230 KV	UPME - Ampliación	En Ejecución	3. MEDIO	63,16	64,12	2/02/2024	31/10/2025	31/10/2025	637,0	637,0	1,0	0,0	100%	-102%
12	SEDE	Renovación sistema eléctrico sede ISA	Renovación	En Ejecución	3. MEDIO	55,22	55,22	20/11/2023	27/07/2025	27/07/2025	615,0	615,0	0,0	0,0	100%	100%
13	SADI	Proyecto de Conexión Parque Solar Guayupo III	Conexión	En Ejecución	3. MEDIO	42,58	42,38	23/02/2024	5/07/2025	20/09/2025	498,0	544,0	-0,2	46,0	-109%	100%
14	ENVI	Construcción de sistemas fotovoltaicos para la vereda La Victoria, El Copey	Convenios	En Ejecución	4. MENOR	2,31	2,31	18/12/2023	12/06/2024	21/09/2024	177,0	278,0	0,0	101,0	-16%	100%
15	SURI	Interconexión VRO de ECOPETROL a la Subestación Suria 230KV	Conexión	En Ejecución	2. MAYOR	154,94	154,87	3/01/2024	7/11/2026	7/11/2026	1039,0	1039,0	-0,1	0,0	100%	100%
16	RLME	Renovación La Mesa 230 KV	Renovación	En Ejecución	3. MEDIO	72,22	71,58	2/11/2023	26/11/2027	26/11/2027	1485,0	1485,0	-0,6	0,0	100%	99%
17	CHSA	Proyecto renovación LT Chinú – Sabanalarga 1 500 KV	Renovación	En Ejecución	4. MENOR	23,36	22,31	13/08/2023	12/07/2025	12/07/2025	668,0	668,0	-1,0	0,0	100%	96%
18	VSAC	Variante Línea San Marcos – Cartago 230 KV	Convenios	En Ejecución	4. MENOR	7,64	6,94	22/08/2023	29/09/2024	22/10/2024	404,0	427,0	-0,7	23,0	-106%	91%
19	RESM	Renovación Subestación Esmeralda 230 KV	Renovación	En Ejecución	3. MEDIO	86,99	84,93	7/07/2023	8/02/2029	8/02/2029	2043,0	2043,0	-2,1	0,0	100%	96%
20	BARR	Incremento confiabilidad refinería Barrancabermeja – Ecopetrol	Convenios	En Ejecución	4. MENOR	30,09	62,20	31/03/2023	31/01/2025	31/01/2025	672,0	672,0	32,1	0,0	100%	-209%
21	CALI	Cuarto transformador 230/34,5 KV Caño Limón	Conexión	En Ejecución	3. MEDIO	37,37	39,86	19/04/2023	18/04/2024	24/05/2024	365,0	401,0	2,5	36,0	-110%	-107%
22	RBET	Renovación subestación Betania 230/115 KV	Renovación	En Ejecución	3. MEDIO	46,62	48,48	16/01/2023	20/11/2025	20/11/2025	1039,0	1039,0	1,9	0,0	100%	-104%
23	CAJUC	Conexión oleoducto de Colombia a la subestación Caucaasia 110 KV	Convenios	En Ejecución	3. MEDIO	47,57	60,33	3/02/2023	2/02/2025	2/07/2025	730,0	880,0	12,8	150,0	-121%	-127%
24	BOSA	Proyecto renovación LT Bolívar – Sabanalarga 220 KV	Renovación	En Ejecución	4. MENOR	16,26	16,66	30/09/2022	28/11/2023	23/10/2024	424,0	754,0	0,4	330,0	-176%	-102%
25	ACCO	Construcción de red de distribución de agua potable del distrito a etapa 3, municipio de el Copey, departamento del Cesar	Convenios	En Ejecución	4. MENOR	15,39	15,39	23/08/2022	23/11/2024	17/08/2025	823,0	1099,0	0,0	267,0	-132%	100%
26	ESOL	Proyecto variantes de línea Tolado – Samoré 230 KV, Torre 224 (TOSA) y San Carlos – La Virginia 500 KV, Torre 240 (SAVI)	Conexión	En Ejecución	4. MENOR	11,24	34,05	15/08/2022	15/08/2023	30/09/2023	426,0	472,0	22,8	46,0	-111%	-909%
27	VTLT	Renovación de Fosos Colectores de aceite en las Subestaciones La Enea y La Hermosa	Renovación	Cerrado	4. MENOR	3,84	4,15	4/04/2022	30/07/2022	20/09/2023	117,0	534,0	0,3	417,0	-456%	-108%
28	RGUA	Renovación Subestación Guatiguará	Renovación	En Ejecución	4. MENOR	27,43	27,55	15/02/2022	11/09/2024	11/02/2025	939,0	1092,0	0,1	153,0	-116%	-100%
29	ABCU	Conexión de los parques edicos Alpha y Beta a la subestación Nueva Cuestecitas 500 KV	Conexión	En Ejecución	2. MAYOR	182,96	300,51	10/08/2021	4/05/2023	31/07/2025	632,0	1451,0	117,6	819,0	-230%	-162%
30	SAIN	Conexión parque Guayupo Linea a la subestación Sabanalarga 500KV	Conexión	Cerrado	4. MENOR	22,30	29,56	3/08/2021	30/08/2022	30/09/2023	362,0	788,0	7,3	396,0	-291%	-133%
31	CAFE	CO-CAFE- VARIANTE DE LINEA SUBTERRÁNEA 230KV AEROCAFE	Convenios	Cerrado	4. MENOR	4,41	4,47	5/07/2021	18/02/2022	30/05/2022	228,0	329,0	0,1	101,0	-144%	-101%
32	CARR	UPME 03-2021 Subestación Carriles y líneas de transmisión asociadas 230 KV	UPME - Convocatoria	En Ejecución	3. MEDIO	46,82	64,43	2/06/2021	31/01/2025	20/03/2026	1339,0	1752,0	17,6	413,0	-131%	-134%
34	RCOM	Renovación Comuneros 230 KV	Renovación	En Ejecución	4. MENOR	12,45	10,30	1/03/2021	1/03/2023	30/08/2024	730,0	1278,0	-2,1	548,0	-176%	83%
35	MUTO	Muros cortafuego subestación Torca 230 KV	Renovación	Cerrado	4. MENOR	8,41	19,14	1/11/2020	15/10/2022	21/11/2023	713,0	1115,0	10,7	402,0	-158%	-226%
36	PECE	Renovación planta diesel subestación Cerromotaldo 500/230 KV	Renovación	Cerrado	4. MENOR	3,37	3,37	29/04/2020	27/07/2021	27/07/2021	454,0	454,0	0,0	0,0	100%	100%
37	SOLA	UPME 04-2019 Línea de Transmisión La Loma – Sojamoso 500 KV	UPME - Convocatoria	En Ejecución	1. MEGA	472,14	702,00	10/03/2020	31/12/2023	31/12/2025	1391,0	2122,0	229,9	731,0	-153%	-149%
38	SECU	Segundo Circuito Copey – Cuestecitas 500KV	UPME - Ampliación	En Ejecución	3. MEDIO	75,55	131,12	28/01/2020	31/08/2022	19/11/2024	946,0	1757,0	55,6	811,0	-186%	-176%
39	CUWI	Conexión proyecto edico Windpeshi a subestación Cuestecitas 220KV	Conexión	Cerrado	3. MEDIO	55,18	68,15	1/02/2020	31/07/2021	30/10/2023	546,0	1367,0	13,0	821,0	-150%	-124%
40	TECA	Gerenciamiento Conexión a 230KV a la SE la Sierra del campo TECA	Convenios	Cerrado	4. MENOR	0,40	0,44	1/01/2020	31/12/2021	31/12/2021	730,0	730,0	0,0	0,0	100%	-110%

1411-6

Señor
ANDRÉS CAMILO AMAYA FRANCO
Analista Integración y Desarrollo
Dirección Integración y Gestión
ISA INTERCOLOMBIA S.A E.S.P.
aamaya@INTERCOLOMBIA.com
Medellín

Asunto: Autorización realización de trabajo de grado cuyo tema se desarrolle para
ISA INTERCOLOMBIA S.A E.S.P.

Apreciado señor Amaya:

ISA INTERCOLOMBIA S.A E.S.P, ha recibido su solicitud para la realización de trabajo de grado para optar por el título en la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, el cual desarrollará el objetivo *“Desarrollar una propuesta metodológica para mejorar la dirección y gestión de proyectos, que se ajuste a las necesidades de la empresa”*, es decir, el objeto de investigación se centrará en la empresa, para lo cual requerirá el manejo de información de la misma.

Una vez analizada la pertinencia del eventual resultado de la investigación a la luz de la estrategia empresarial y el aporte técnico que puede generar, ISA INTERCOLOMBIA manifiesta expresamente su aprobación para el desarrollo de la investigación anteriormente referida con enfoque en nuestra empresa, así como el uso de los recursos anteriormente descritos u otros que podrán ser autorizados por su directivo inmediato si se llegaren a necesitar para el cabal desarrollo de la misma, siendo importante, recordar que la presente autorización se da en razón a su contrato de trabajo y por tanto debe enmarcarse en el cumplimiento del mismo, siendo de especial interés en lo relacionado a las siguientes obligaciones y acuerdos:

1. Durante la jornada de trabajo debe darse prioridad a las labores propias del cargo desempeñado y las responsabilidades designadas.
2. De conformidad con la cláusula decima primera de su contrato de trabajo es su obligación guardar absoluta reserva de toda la información confidencial catalogada como tal por la Empresa y de aquella que ponga en riesgo o cause perjuicio a los negocios de la Compañía o afecte derechos de la misma o de terceros, y de darle la utilización solo para lo que fue suministrada. Por lo cual si en desarrollo de su trabajo requiere información que pueda ser catalogada como confidencial requerirá autorización expresa para cada caso de la empresa para su uso con fines académicos.



INTERCOLOMBIA

Autorización realización de trabajo de grado cuyo tema se desarrolle para ISA INTERCOLOMBIA S.A E.S.P 2

3. Los eventuales desarrollos y productos derivados del proyecto de investigación quedan cubiertos por las cláusulas decima tercera sobre propiedad industrial y decima cuarta sobre derechos de autor, por lo cual pertenecerán a la empresa en su carácter de empleador sin perjuicio del derecho del TRABAJADOR a ser mencionado como inventor en la patente, si a ella hubiere lugar, o de los derechos morales de paternidad e integridad, que permanecerán en cabeza del TRABAJADOR – autor de la obra.
4. Realizar la transferencia del conocimiento preparando y dictando cursos o conferencias sobre temas relacionados con su estudio.

Le deseamos muchos éxitos en el desarrollo de su proyecto de investigación, en el cual cuenta con el entero apoyo de la empresa para llevarlo a cabo

CATALINA RAMIREZ

CATALINA MARÍA RAMIREZ SALINAS
Directora Talento Organizacional

LUIS MIGUEL CABRERA BOTERO
Director Integración y Gestión