

DARCI PRADO

**CUESTIONARIO
DE
EVALUACIÓN DE MADURÉZ**

Modelo de Maduréz *Prado-MMGP*

Version 2.3.0
Enero 2021

Tomado del libro
"Maturidade em Gerenciamento de Projetos" – 3ª Edition
Autor: Darci Prado
Editora Falconi – 2002-2014

La prueba siguiente está diseñada para evaluar el nivel de madurez de un sector dentro de una organización, y es presentada en preguntas de tipo elección múltiple.

A. Sume cómo Respuestas:

Utilice esta tabla para evaluar sus respuestas:

- Respuesta a: 10 puntos.
- Respuesta b: 7 puntos.
- Respuesta c: 4 puntos.
- Respuesta d: 2 puntos.
- Respuesta e: 0 punto.

También es conveniente para dar visibilidad a Perfil Grip completando la siguiente tabla:

Nivel	Puntos Obtenidos	Perfil de Adherencia									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

Ejemplo:

Nivel	Puntos Obtenidos	Perfil de Adherencia									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

Puntos Obtenidos:

Nivel 2: 40

Nivel 3: 20

Nivel 4: 20

Nivel 5: 00

Total de puntos obtenidos: 80

Después contestó y evaluado, poner los puntos totales ganados en la fórmula siguiente.

$$\text{Evaluación Final} = (100 + \text{total_de_puntos}) / 100$$

Para el ejemplo, tenemos:

$$\text{Evaluación Final} = (100 + 80) / 100 = 1,8$$

NIVEL 2 – CONOCIDO (iniciativas aisladas)

Este nivel representa el despertar con el tema de la gestión de proyectos. Sus principales características son:

- Conocimiento de introducción de la Gestión de Proyectos.
- El uso de herramientas de introducción (SW) para las actividades de secuenciación.
- Las iniciativas aisladas para la planificación y el control de algunos proyectos.
- Cada profesional trabaja a su manera, como la falta de una plataforma estandarizada para la Gestión de Proyectos, que consiste en los procesos, herramientas, estructura de la organización, etc.
- Se produce el despertar de una conciencia de la importancia de la implementación de cada uno de los componentes de una plataforma para la Gestión de Proyectos (GP).

- 1.** En cuanto a la capacitación interna y/o externa de conocimientos básicos para la administración de proyectos, seleccione la opción más adecuada:
 - a) La mayoría del personal profesional del departamento se capacitó, en los últimos 12 meses, en aspectos relacionados con áreas de conocimiento y procesos en estándares reconocidos (PMBOK, IPMA, Prince2, etc.).
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 2.** El uso de software especializado para el manejo del tiempo en los proyectos (líneas de tiempo, Diagramas de Gantt, etc.), seleccione la opción más adecuada:
 - a) La mayoría del personal profesional del departamento se capacitó en el manejo del software en los últimos 12 meses y lo utilizó en sus proyectos.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 3.** En cuanto a la planeación y control de los proyectos por parte de los involucrados, seleccione la opción más adecuada:
 - a) La mayoría del personal profesional del departamento planeó, controló y cerró una cantidad razonable de proyectos basados en estándares establecidos (PMBOK, IPMA, PRINCE2, Agile) y softwares (MS Project) en los últimos 12 meses.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 4.** Para los responsables por la Administración de la Empresa ¿Cuál es la importancia de la Administración de Proyectos en los resultados de la organización? Seleccione la opción más adecuada:
 - a) La Administración de Proyectos es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.

- c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 5.** Para los responsables por la Administración de la Empresa ¿Cuál es la importancia del uso de una metodología para la Administración de Proyectos? Seleccione la opción más adecuada:
- a) El uso de una metodología para la Administración de Proyectos es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 6.** Para los responsables por la Administración de la Empresa ¿Cuál es la importancia del uso de sistemas de cómputo para la Administración de Proyectos? Seleccione la opción más adecuada:
- a) El uso de sistemas para la Administración de Proyectos es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 7.** Para los responsables por la Administración de la Empresa ¿Cuál es la importancia de la estructura de Gestión de Proyectos (Gerentes de proyecto, PMO, Comités, Sponsor, Product Owner)? Seleccione la opción más adecuada:
- a) La estructura para la Gestión de Proyectos es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 8.** Para los responsables por la Administración de la Empresa ¿Cuál es la importancia de la alineación de los proyectos con la estrategia y las prioridades de la empresa? Seleccione la opción más adecuada:
- a) La alineación de los proyectos con la estrategia de la empresa es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.

- d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 9.** Para los responsables por la Administración de la Empresa ¿Cuál es la importancia de la evolución de habilidades socioemocionales y de comportamiento del personal (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otras)? Seleccione la opción más adecuada:
- a) La evolución de las habilidades socioemocionales y de comportamiento del personal es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 10.** Para los responsables por la Administración de la Empresa ¿Cuál es la importancia de la evolución de habilidades técnicas y contextuales del personal (productos y servicios, el negocio, la estrategia, entre otros)? Seleccione la opción más adecuada:
- a) La evolución de habilidades técnicas y contextuales del personal es un tema ya consolidado o en evolución. Se han observado, en los últimos 12 meses, iniciativas para desarrollar/mejorar la comprensión del tema, como conferencias, reuniones, capacitación, entre otras.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

NIVEL 3 – STANDARD

Al responder a las preguntas de este nivel, tenga en cuenta que es la situación en la que una plataforma se implementó GP, que está en uso. Sus principales características son:

- Habilidades de Desarrollo.
- Medio ambiente cambio cultural favorable
- Existencia de una plataforma estandarizada para la Gestión de Proyectos
- Uso de la línea de base.
- El rendimiento de los proyectos cerrados medición.
- Los datos de captura de anomalías que los resultados del proyecto de impacto (retrasos, costes de desbordamiento, etc.).
- La plataforma es utilizada por los principales actores durante más de un año.
- Un número significativo de proyectos utilizados todos los procesos de la metodología (comienzo, medio y fin).

- 1.** ¿Cómo es la metodología usada por las personas involucradas en los proyectos del departamento?
 - a) Existe una metodología que abarca procesos, áreas de conocimiento requeridas y alineadas a los estándares (PMBOK, PRINCXE2, IPMA, Agile, entre otros). Esta metodología diferencia el tamaño de los proyectos (grande, mediano, pequeño) y es utilizada hace más de un año.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

- 2.** ¿Cómo es la informatización que se ha utilizado en los procesos de administración de proyectos?
 - a) Existe un sistema completo y fácil que se utiliza en todos los procesos de gestión de los proyectos (grandes, medianos o pequeños). El permite almacenar y consultar la base de datos de los proyectos ya concluidos y lo manejan hace más de un año los principales involucrados, que a su vez han sido capacitados.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

- 3.** En relación al mapeo y estandarización de los procesos (casos aplicables) desde el surgimiento de la idea, los estudios técnicos y de viabilidad, la negociación, la aprobación del presupuesto, la asignación de recursos, implementación y uso de proyectos, tenemos:
 - a) Todos los procesos anteriores fueron mapeados, estandarizados, y algunos computarizados (tanto de la óptica del desarrollo del producto como de su gestión). El material existente es aparentemente completo y adecuado y está en uso hace más de un año.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

- |
- 4.** En cuanto al plan del proyecto, documento donde se incluye para cada proyecto los elementos para su ejecución, monitoreo y control, gestión de riesgos y manejo de interesados, tenemos:
- a) La creación del documento para la gestión de cualquier proyecto se realiza con reuniones entre los principales interesados hasta que son aprobados los objetivos de plazo y costos, los indicadores de desempeño y las líneas de base (cuando aplicable). Se puede utilizar de aspectos de flexibilidad, para los casos que haya necesidad (como en los proyectos que utiliza metodologías ágiles). Este proceso se usa hace más de un año y es aceptado por el equipo.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 5.** En cuanto a la Oficina de Dirección de Proyectos (EGP o PMO), tenemos:
- a) Está bien establecida hace más de un año, con su función mapeada y estandarizada. Los documentos son utilizados por el equipo del PMO, que ha sido capacitado en gestión de proyectos. El PMO es aceptado por la organización y tiene influencia en los proyectos del sector.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto
- 6.** En cuanto a los Comités (o las estructuras organizativas equivalentes) para el monitoreo de los proyectos durante su ejecución, seleccione la opción más apropiada:
- a) Fueron implementados, tienen reuniones regulares y gran influencia en el progreso de los proyectos que monitorean. Son bien aceptados en la organización y funcionan hace más de un año.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 7.** En cuanto a las reuniones entre el gerente de proyecto y su equipo para actualización del plan de gestión, manejo de excepciones y riesgos en el monitoreo de cada proyecto, tenemos:
- a) Existen reuniones periódicas y los interesados son actualizados del avance del proyecto. Los datos son comparados con las líneas base. En caso de desviaciones, se implementan las medidas y el análisis de riesgos. Está implementado hace más de un año.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

8. ¿Cómo ocurre el control de cambios (tiempo, costo, alcance, resultados, entre otros) de los proyectos en ejecución?
- Los valores de las líneas de base son rigurosamente respetados durante el proyecto y casi no son hechas modificaciones. En el caso de que existan peticiones de cambio, se sigue un estricto procedimiento para su análisis y aprobación. Este proceso funciona hace más de un año.
 - La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - No hay esfuerzos en este aspecto.
9. La definición de los criterios de éxito para cada proyecto y las métricas para evaluar su logro (resultados obtenidos, costos, desempeño, entre otros), ¿Cuál opción describe mejor la situación?
- Al final de cada proyecto la evaluación del éxito se lleva a cabo y las causas de desviación son analizadas detalladamente. La base de datos es revisada regularmente para identificar los factores negativos recurrentes. Esto ocurre hace al menos un año.
 - La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - No hay esfuerzos en este aspecto.
10. Con respecto a la evolución de las competencias (conocimiento + experiencia) en la gestión de proyectos, técnica y comportamental de los diferentes grupos involucrados (alta dirección, gerentes de proyecto, PMO, product owner, etc.), tenemos:
- Fueron identificadas las competencias necesarias para cada grupo de profesionales y se realizó un levantamiento que considera la "Situación Actual" y "Situación Deseada". Fue ejecutado un Plan de Acción que mostró resultados convincentes en los últimos 12 meses.
 - La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - No hay esfuerzos en este aspecto.

NIVEL 4 - GESTIONADO

Al responder a las preguntas de este nivel, tenga en cuenta que es la situación en la que la plataforma GP implementado realmente funciona y da resultados. Las principales características de este nivel son:

- El profesional demuestran consistentemente un alto nivel de competencia, la alineación de los conocimientos y la experiencia práctica.
- Eliminación (o mitigación) de las anomalías manejables que dificultan los resultados del proyecto.
- Los resultados de la zona (la tasa de éxito, retraso, etc.) Son consistentes con lo esperado para el nivel de madurez 4.
- Esta situación se produce más de dos años
- Un número significativo de proyectos han completado su ciclo de vida en este escenario.

- 1.** En cuanto a retrasos, sobrecostos, falta de cumplimiento del alcance, de calidad y de los resultados, que se derivan del departamento de administración de proyectos o de otros departamentos, seleccione la opción más adecuada:
 - a) Las desviaciones más importantes fueron identificadas y eliminadas (o mitigadas) estableciendo acciones para prevenir que estas causas volvieran a ocurrir. Ese proceso ocurre con suceso hace más de dos años.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

- 2.** ¿Cuál es la opción más cercana a la realidad tomando en cuenta los resultados esperados, beneficios obtenidos, satisfacción de los interesados, rentabilidad, cumplimiento en costos, tiempo y calidad?
 - a) Las metas de desempeño del portfolio fueron bien establecidas para los indicadores definidos para el éxito de los proyectos (consistentes con las metas esperadas para el nivel 4 de madurez). Estas metas se han alcanzado al menos en los últimos 2 años.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

- 3.** ¿Qué tan involucrada está la alta gerencia con la administración de proyectos?
 - a) En los últimos dos años han estado bastante involucrados, asistiendo a juntas, participando en comités, siguiendo de cerca los proyectos estratégicos. Tienen buen conocimiento del tema y una decidida actitud de apoyo al desarrollo de gestión de proyectos.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

- 4.** En un entorno de buena gobernanza tenemos eficiencia y eficacia porque tenemos la estructura adecuada. Los principales involucrados son competentes, proactivos y utilizan correctamente los recursos disponibles (procesos, herramientas, etc.). Seleccione la opción más adecuada:
 - a) Existe una buena gobernanza en el sector. Las decisiones correctas se toman en el momento adecuado por la persona adecuada y producen los resultados correctos y

- esperados. Esto ha estado ocurriendo por más de dos años.
- b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 5.** Para la gobernabilidad de los proyectos (metodología, herramientas, estructura organizacional, competencias y alineamiento estratégico), ¿Cómo es la práctica del control y medición para la mejora continua?
- a) Está definido un sistema que periódicamente evalúa estos aspectos y aquellos que se detectan como débiles o inadecuados son analizados, discutidos y mejorados. Esto es aceptado y practicado por los interesados y líderes más importantes hace más de dos años.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 6.** ¿Cómo es la supervisión, monitoreo e incentivación de los líderes de proyectos para alcanzar sus metas? Seleccione la opción más aproximada a la realidad:
- a) Está definido un sistema para la evaluación de los líderes de proyecto que establece metas y, al final del periodo, dependiendo de los resultados, pueden recibir bonos de desempeño claramente establecidos. Esto ocurre hace más de 2 años.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 7.** ¿Cómo ha sido el desarrollo de los líderes de proyecto en materia de relaciones humanas (liderazgo, negociación, manejo de conflictos, entre otros)?
- a) Prácticamente todos los gerentes de proyecto han participado en un extenso programa de capacitación para fortalecer estos aspectos. El programa se desarrolla de manera exitosa y está en permanente mejora e innovación hace más de dos años.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto
- 8.** ¿Cómo describiría la situación a respecto de los incentivos y apoyos para la capacitación y certificación (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) de los líderes de proyectos, product owners y de la oficina de dirección de proyectos (PMO)?
- a) Hay una política de apoyo y estímulo para que continuamente estén capacitándose y avanzando en sus certificaciones. Tiene al menos dos años de establecido el sistema y ha tenido éxito por el elevado número de profesionales que han sido certificados.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.

- e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 9.** En cuanto a la alineación de los proyectos con el negocio de la organización (o con la planeación estratégica), ¿Cómo la describiría?
- a) En la creación o propuesta de cada proyecto (caso o plan de negocio), hay una evaluación de lo que se espera cuanto a los resultados/beneficios. Esto tiene que estar claramente relacionado con las metas estratégicas de la organización. En la ejecución del proyecto, se hace el monitoreo para verificar si se mantiene el alineamiento inicial. Ese proceso ocurre hace más de dos años.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.
- 10.** En cuanto a la competencia técnica del equipo de proyectos responsable por la creación e implementación del producto (bien, servicios o resultado), seleccione la opción adecuada:
- a) El equipo ha demostrado un gran dominio en esta área, contribuyendo así a reducir casi a cero el retrabajo y desperdicio en los últimos dos años.
 - b) La situación es parecida pero ligeramente inferior a la opción A.
 - c) La situación es parecida pero muy inferior a la de la opción A.
 - d) Hay algunos esfuerzos en este aspecto.
 - e) No hay esfuerzos en este aspecto.

NIVEL 5 - OPTIMIZADO

Al responder a las preguntas de este nivel, tenga en cuenta que es la situación en la que la plataforma GP no sólo funciona y da resultados como también fue optimizado por la práctica de la mejora continua y la innovación y los procesos tecnológicos. Sus principales características son:

- Optimización de los procesos y herramientas.
- Los resultados de optimización (tiempo, costo, alcance, calidad, rendimiento, etc.)
- El más alto nivel de éxito.
- Medio ambiente y eficiencia en el trabajo del clima, la productividad y baja tensión.
- Alto reconocimiento de la competencia de la zona, que es visto como un punto de referencia.
- Esta situación se produce más de dos años
- Un número significativo de proyectos han completado su ciclo de vida en este escenario.

- 1.** Uno de los pilares más importantes de la optimización es la innovación tecnológica y de procesos por permitir saltos de calidad y eficiencia. Elija la mejor opción que describe el escenario de la innovación en el sector:
 - a) El tema ya no es tabú y hay desarrollos significativos de innovación que permitieron visualizar productos y procesos desde nuevas perspectivas. En los últimos dos años, ocurrieron varias iniciativas innovadoras con resultados plenamente compensatorios.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

- 2.** Con respecto a la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo en la planificación y seguimiento de los plazos y/o costos y/o alcance, podemos afirmar que:
 - a) El equipo ha demostrado en los últimos dos años dominio expresivo en estos aspectos que han permitido las optimizaciones significativas en la duración, costos y alcance de los proyectos. El equipo domina algunas técnicas como el Agile/Lean management.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

- 3.** Tomando en cuenta la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo en el manejo de los interesados y del manejo del riesgo de los proyectos, seleccione la opción adecuada:
 - a) El equipo ha demostrado en los últimos dos años el dominio de esos aspectos, permitiendo que los proyectos avancen con poca incertidumbre y. El equipo maneja aspectos de complejidad estructural como el pensamiento sistémico (system thinking).
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

- 4.** Con respecto a la competencia (conocimiento + experiencia + actitud) del equipo en los aspectos técnicos del producto creado (bien, servicio o resultado), se puede afirmar que:
 - a) El equipo ha demostrado dominio expresivo en estos aspectos, incluyendo (si aplicable) los avances en la tecnología, VIP - Value Improving Practices, etc., que han permitido optimizaciones significativas en las características técnicas del producto que se está creando.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

5. Tomando en cuenta el sistema informatizado, seleccione la opción más adecuada a su realidad:
- a) Se ha utilizado un sistema integrado de información de gestión de proyectos en los últimos dos años, donde se manejan desde la idea inicial (oportunidad o necesidad) hasta la entrega del producto. Incluye la gestión de proyectos, de portafolio, programas y análisis de proyectos concluidos.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
6. A respecto de la gestión del conocimiento de los proyectos, ¿Qué podemos afirmar cuanto a los temas: análisis de eficiencia del business case, evaluación de resultados obtenidos, manejo de datos, lecciones aprendidas, mejores prácticas, entre otras?
- a) Una base de datos de gran calidad, con la información de los proyectos terminados está disponible, hace más de dos años, disponible para los interesados para evitar la repetición de errores, optimizando la ejecución, planeación y cierre de proyectos vigentes.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
7. En cuanto a la estructura organizacional actual (Orientada a proyectos, Matricial Fuerte/Equilibrada/Débil o Funcional) que relaciona el líder de proyecto y la Oficina de proyectos (PMO) a la organización, seleccione la opción más apropiada:
- a) La estructura existente es perfectamente adecuada a la gestión de proyectos, sus líderes y la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y ha funcionado perfectamente por al menos dos años. La relación entre los interesados del proyecto es muy eficiente.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
8. ¿Qué nivel de capacidad tienen los principales involucrados en proyectos en las competencias comportamentales como negociación, liderazgo, manejo de conflictos, entre otras?
- a) Los involucrados han alcanzado un nivel de excelencia en esta área, demostrando consistentes habilidades en temas como inteligencia emocional, pensamiento sistémico, preparación cognitiva (preparación mental, emocional e interpersonal para la incertidumbre y el riesgo), entre otras.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
9. En cuanto al entendimiento del contexto organizacional (su estrategia, sus procesos, la estructura, tipo de clientes, entre otros aspectos) de los principales involucrados en los proyectos, seleccione la opción más apropiada:
- a) Hay un entendimiento profundo de estos aspectos y son tomados en cuenta en la planeación y la ejecución de los proyectos, de tal manera que los productos entregados (bienes, servicios o resultados) se ajustan muy bien a las necesidades de la empresa.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
10. ¿Como es el ambiente laboral en el departamento relacionado con la administración de proyectos?
- a) La gestión del proyecto es visto como "algo natural y necesario" hace más de dos años. Un trabajo de "gestión cultural" fue hecho y los aspectos que impactaban de forma negativa la ejecución de los proyectos ya no existen más. Los proyectos están

alineados con las estrategias y la ejecución se realiza sin interrupción, en un clima de tensión baja, de poco ruido y alta de éxito. Siempre que necesario se hace la gestión de cambios de forma eficiente.

e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

Versión 2.2.0 publicada en Julio 2014
Versión 2.3.0 publicada en Enero 2021