

DARCI PRADO

**CUESTIONARIO
DE
EVALUACIÓN DE MADUREZ**

Modelo de Madurez *Prado-MMGP*

Versión 2.4.0

Diciembre 2024

Tomado del libro
"*Maturidade em Gerenciamento de Projetos*" – 4ª Edición
Autor: Darci Prado
Editora Falconi
<https://www.editorafalconi.com/>

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 a los conceptos y la práctica de la gestión de proyectos. Cada profesional trabaja a su manera, dada la falta de una plataforma estandarizada para la gestión de proyectos, que incluya procesos, herramientas, estructura organizativa, etc. Se observa una creciente conciencia sobre la importancia de implementar cada uno de los componentes de una plataforma de gestión de proyectos (GP). Las características que se describen a continuación definen este nivel, pero cada persona las interpreta o utiliza a su manera:

- Conocimientos básicos de gestión de proyectos.
- Uso básico de herramientas (software) para la secuenciación de actividades.
- Iniciativas aisladas para la planificación y el control de algunos proyectos.

1. Con respecto a las capacitaciones internas y externas realizadas en los últimos 12 meses, relacionadas con aspectos básicos de la gestión de proyectos, marque la opción más adecuada:
 - a) Algunos miembros del sector participaron en capacitaciones durante los últimos 12 meses. Las capacitaciones abordaron aspectos relacionados con áreas de conocimiento y procesos (como los estándares disponibles: PMBOK, IPMA, Prince2, Agile, 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. Con respecto al uso de software para la gestión del tiempo (secuenciación de tareas, cronogramas, diagramas de Gantt, etc.), marque la opción más adecuada:
 - a) Algunos profesionales del sector participaron en capacitaciones básicas sobre software en los últimos 12 meses y lo utilizaron 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. Con respecto a la experiencia en la planificación y el control de proyectos por parte de los involucrados en el sector, se puede afirmar:
 - a) En los últimos 12 meses, algunos profesionales del sector realizaron la planificación, el seguimiento y el cierre de una cantidad razonable de proyectos, basándose en estándares reconocidos (PMBOK, IPMA, Prince2, Agile, etc.) y en herramientas informáticas (MS Project, 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.

4. Con respecto a la aceptación, por parte de los principales responsables de gestión en la organización, de la importancia de la Gestión de Proyectos para agregar valor a la organización, marque la opción más adecuada:
- a) Este es un tema ya consolidado o en evolución. En los últimos 12 meses se han observado iniciativas para el desarrollo o perfeccionamiento del entendimiento del tema, como reuniones para debatirlo, participación en congresos, cursos, 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.
5. Con respecto a la aceptación, por parte de los principales responsables de gestión en la organización, de la importancia de contar con una metodología para la Gestión de Proyectos, marque la opción más adecuada:
- a) Este es un tema ya consolidado o en evolución. En los últimos 12 meses se han observado iniciativas para el desarrollo o perfeccionamiento del entendimiento del tema, como reuniones para debatirlo, participación en congresos, cursos, 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.
6. Con respecto a la aceptación, por parte de los principales responsables de gestión en la organización, de la importancia de contar con un sistema informatizado para apoyar la gestión de proyectos, marque la opción más adecuada:
- a) Este es un tema ya consolidado o en evolución. En los últimos 12 meses se han observado iniciativas para el desarrollo o perfeccionamiento del entendimiento del tema, como reuniones para debatirlo, participación en congresos, cursos, 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.
7. Con respecto a la aceptación, por parte de los principales responsables de gestión en la organización, de la importancia de componentes como Gerentes de Proyecto, PMO, Comités, Sponsor, Product Owner, etc., elija:
- a) Este es un tema ya consolidado o en evolución. En los últimos 12 meses se han observado iniciativas para el desarrollo o perfeccionamiento del entendimiento del tema, como reuniones para debatirlo, participación en congresos, cursos, 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.
8. Con respecto a la aceptación, por parte de los principales responsables de gestión en la organización, de la importancia de que los proyectos del sector estén cuidadosamente alineados con las estrategias y prioridades de la organización, elija:
- a) Este es un tema ya consolidado o en evolución. En los últimos 12 meses se han

- observado iniciativas para el desarrollo o perfeccionamiento del entendimiento del tema, como reuniones para debatirlo, participación en congresos, cursos, 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.
- 9.** Con respecto a la aceptación, por parte de los principales responsables de gestión en la organización, de la importancia de avanzar en competencias comportamentales o socioemocionales (liderazgo, negociación, comunicación, manejo de conflictos, etc.), elija:
- a) Este es un tema ya consolidado o en evolución. En los últimos 12 meses se han observado iniciativas para el desarrollo o perfeccionamiento del entendimiento del tema, como reuniones para debatirlo, participación en congresos, cursos, 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.
- 10.** Con respecto a la aceptación, por parte de los principales responsables de gestión en la organización, de la importancia de avanzar en competencias técnicas y contextuales (es decir, temas relacionados con el producto, el negocio, la estrategia organizacional, sus clientes, etc.), elija:
- a) Este es un tema ya consolidado o en evolución. En los últimos 12 meses se han observado iniciativas para el desarrollo o perfeccionamiento del entendimiento del tema, como reuniones para debatirlo, participación en congresos, cursos, 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.

NIVEL 3 – ESTANDARIZADO – Un único modelo de gestión

Al responder las preguntas de este nivel, tenga en cuenta que representa la situación en la que se ha implementado una plataforma estandarizada de Gestión de Proyectos (GP). Sus principales características son:

- La situación del nivel 2 (cada uno a su manera) ha evolucionado hacia una única plataforma estandarizada y un único modelo de gestión de proyectos, en uso por los principales involucrados.
- La plataforma es adecuada para el sector.
- Se ha producido una evolución del conocimiento, alcanzando un nivel básico.
- Las nuevas prácticas representan un cambio cultural.
- Uso rutinario de la línea base (*baseline*), siempre que sea adecuado y necesario.
- Medición del desempeño de los proyectos finalizados.
- Registro de datos sobre anomalías que afectan los resultados de los proyectos (retrasos, sobrecostos, etc.)
- Una cantidad significativa de proyectos ya ha completado su ciclo de vida bajo este modelo.
- Esta situación existe desde hace más de un año

1. Respecto al uso de la metodología de gestión de proyectos por parte de las personas del departamento involucradas en proyectos, seleccione la opción más apropiada:

- a) Existe una metodología que contiene lo necesario y apropiado para el departamento en cuanto a procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre), áreas de conocimiento (Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, etc.) y gobernanza. La metodología sigue, en cierta medida, alguno de los estándares existentes (PMBOK, PRINCE2, IPMA, Agile, etc.), clasifica los proyectos por tamaño (grandes, medianos y pequeños) y se utiliza desde 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. Con respecto a la informatización de los procesos para la gestión de proyectos, marque la opción más adecuada:

- a) Existe un sistema, aparentemente completo, adecuado y fácil de usar, que apoya la planificación y el seguimiento de los proyectos. Está alineado con la metodología utilizada. Además, permite una visión consolidada de todos los proyectos en una sola pantalla (cockpit o panel de control), lo que facilita que la alta dirección analice las anomalías identificadas (semáforos) y tome las mejores decisiones corporativas. El dashboard permite también integrar datos provenientes de otros sistemas informatizados. El sistema permite almacenar y consultar información de proyectos finalizados, lo cual es útil para diversos tipos de análisis, como por ejemplo, comparaciones de desempeño. Este sistema ha estado en uso por los principales involucrados (quienes han sido capacitados) desde 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.

3. Los proyectos de una cartera pueden originarse a partir de ideas internas del planeamiento estratégico o de solicitudes de clientes externos. En ambos casos, deben realizarse estudios previos antes de que esas ideas (o solicitudes) se conviertan en proyectos. Dichos estudios pueden ser un *business case* interno (como el modelo FEL) o un diagnóstico para atender la solicitud de un cliente externo.

Con respecto al mapeo y estandarización de los procesos relacionados con estos estudios —incluyendo, cuando corresponda: estudios técnicos, análisis de negocio, estudios de viabilidad técnico-financiera, negociaciones, aprobación presupuestaria, asignación de recursos, etc.— tenemos:

- a) Todos los procesos necesarios y adecuados han sido identificados, mapeados, estandarizados y, en algunos casos, informatizados. El material existente es, aparentemente, completo y está en uso desde 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. La etapa de planificación de un nuevo proyecto es reconocidamente necesaria y puede llevarse a cabo de diferentes maneras. La información obtenida en esta etapa puede consolidarse en un único documento (como el Plan del Proyecto) o en diversos documentos distribuidos en distintas áreas de la organización. Dicha información puede ser generada por una sola persona (por ejemplo, el Gerente del Proyecto) o por varias personas de diferentes áreas de la empresa. La documentación puede ser amplia o más concisa (como en entornos ágiles). Esta planificación puede incluir o no una línea base (baseline) que será utilizada durante la ejecución del proyecto. En todas estas situaciones, esta información es fundamental para la etapa de ejecución, especialmente en lo que respecta a la gestión del alcance, cronograma, costos, calidad, riesgos, stakeholders, adquisiciones, recursos, etc.

Por lo tanto, podemos afirmar que:

- a) El tipo de planificación más adecuado para los proyectos ha sido identificado e implementado. Está en uso desde hace más de un año y cuenta con buena aceptación.
- 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. Con respecto a la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP o PMO) o sus variantes, marque la opción más adecuada:

- a) Se evaluó la necesidad (o no) de contar con un PMO. En caso afirmativo, se identificó la opción de PMO más adecuada para el sector y fue implementada. Sus funciones y procesos fueron definidos, mapeados y estandarizados, y guían el trabajo del PMO.
- 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. Con respecto al uso de Comités (o sistemas ejecutivos de monitoreo u otros equivalentes) para el seguimiento de los proyectos durante su ejecución, marque la opción más adecuada:
- a) Se evaluó la necesidad (o no) de utilizar comités. En caso afirmativo, se identificaron e implementaron las opciones de comités más adecuadas para el sector, cuyas funciones y procesos fueron definidos, mapeados y estandarizados. Estos comités se reúnen periódicamente y ejercen una fuerte influencia en el desarrollo de los proyectos bajo su seguimiento. Son bien aceptados y están operando desde 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. Durante la etapa de seguimiento de la ejecución de una cartera de proyectos, el aspecto de gobernanza (reuniones, informes, comunicaciones, etc.) es fundamental. En el caso de las reuniones, pueden existir distintos tipos que involucren a directores, gerentes, equipos de proyecto, PMO, etc. Estas reuniones deben basarse en hechos y datos reales del estado del proyecto, incluyendo su avance (plazo, costos, etc.), personas involucradas y riesgos. En el caso particular de las reuniones de seguimiento del proyecto por parte del equipo, al comparar lo previsto con lo realizado, en caso de desviaciones deben proponerse acciones correctivas para encaminar nuevamente el proyecto. Para la situación actual, tenemos:
- a) Las necesidades adecuadas y necesarias de gobernanza para el seguimiento de la ejecución de los proyectos han sido identificadas, implementadas y se practican desde 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. Con respecto a la gestión de cambios (plazo, costos, alcance, calidad, resultados, etc.) en proyectos en curso, tenemos:
- a) Cuando se solicita una modificación, se aplican criterios rigurosos para su análisis y aprobación. Se evalúa cuidadosamente el impacto de la solicitud en los objetivos estratégicos iniciales del proyecto y en los aspectos previamente acordados como plazo, presupuesto, etc. Este modelo funciona adecuadamente desde 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.
9. Con respecto a la definición de éxito y a la creación y uso de métricas para evaluar los resultados de los proyectos (es decir, el logro de metas: resultados obtenidos, retrasos, sobrecostos, desempeño, etc.), tenemos:
- a) Al finalizar cada proyecto se realiza una evaluación de los resultados y se analizan las causas del no cumplimiento de las metas. Estos datos se registran en una base de datos (o equivalente). Periódicamente se realizan análisis sobre esta base para

identificar los principales factores que afectaron negativamente a toda la cartera de proyectos, lo que permite establecer acciones correctivas. Este proceso está en uso desde 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.

10. Con respecto a la evolución de las competencias (conocimientos + experiencia) en gestión de proyectos, gestión de aspectos técnicos y gestión comportamental de los distintos grupos involucrados (alta dirección, gerentes de proyecto, PMO, sponsor, product owner, etc.), tenemos:

- a) Se identificaron las competencias necesarias para cada grupo de profesionales y se realizó un levantamiento que incluyó la "Situación Actual" y la "Situación Deseada". Se ejecutó un Plan de Acción que mostró resultados convincentes 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.

NIVEL 4 – GESTIONADO – Mitigación de Anomalías

Al responder las preguntas de este nivel, tenga en cuenta que representa la situación en la que la plataforma de Gestión de Proyectos (GP) implementada realmente funciona y genera resultados. Las principales características de este nivel son:

- Los cambios implementados en el Nivel 3 funcionan efectivamente.
- Eliminación (o mitigación) de las anomalías gestionables que afectan los resultados de los proyectos.
- Los profesionales demuestran constantemente un alto nivel de competencia, combinando conocimiento con experiencia práctica exitosa.
- Los resultados del área (índice de éxito, retrasos, etc.) son compatibles con lo esperado para un Nivel de Madurez 4.
- Se utiliza benchmarking con empresas líderes para identificar nuevas oportunidades de mejora.
- Esta situación existe desde hace más de 2 años.
- Una cantidad significativa de proyectos ya ha completado su ciclo de vida bajo este escenario.

- 1.** Con respecto a la mitigación de anomalías (retrasos, sobrecostos, incumplimiento del alcance, calidad, resultados, etc.), provenientes del propio sector en cuestión o de sectores externos (interfaces), marque la opción más adecuada:
 - a) Todas las principales anomalías han sido identificadas y eliminadas (o mitigadas) mediante el establecimiento de acciones correctivas (contramedidas) que evitan que dichas causas se repitan.
 - 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.** Con respecto a la evaluación del desempeño de la cartera de proyectos del sector, incluyendo (cuando corresponda) los siguientes componentes: beneficios, resultados esperados, satisfacción de stakeholders, rentabilidad, retrasos, costos, cumplimiento del alcance y calidad, etc., tenemos:
 - a) Se han establecido metas para los distintos indicadores que componen la definición de éxito (metas coherentes con lo esperado para el Nivel 4 de madurez). Estas metas se han venido alcanzando 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.** Con respecto a la implicación de la alta dirección (es decir, los directivos superiores que tienen alguna influencia en los proyectos del sector, incluyendo, cuando sea necesario y adecuado, comités y sponsors) con el tema de “Gestión de Proyectos”, marque la opción más adecuada:
 - a) En los últimos dos años ha habido una implicación fuerte y adecuada de la alta dirección con el tema, participando en reuniones y/o haciendo un seguimiento cercano de los proyectos estratégicos. Posee el conocimiento necesario, adopta actitudes firmes y promueve activamente la gestión de proyectos. Contribuye significativamente al alto nivel de éxito de 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.
- 4.** En un entorno de buena gobernanza se logra eficiencia y eficacia gracias a la existencia de una estructura organizacional adecuada, procesos definidos, informatización, herramientas, etc. Además, los principales involucrados son competentes y proactivos. Elija:
- a) Existe una buena gobernanza en el departamento. Las decisiones correctas se toman en el momento adecuado, por la persona adecuada y generan los resultados correctos y esperados. Esto viene ocurriendo desde hace más de dos años y contribuye significativamente al alto nivel de éxito 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.
- 5.** Con respecto a la Mejora Continua, practicada mediante el control y la medición de las dimensiones de la gobernanza en la gestión de proyectos (procesos, herramientas, estructura organizacional, competencias y alineación estratégica), tenemos:
- a) Existe un proceso mediante el cual estos aspectos son evaluados periódicamente, y aquellos que presentan debilidades o inadecuaciones son analizados, discutidos y mejorados. Esta práctica ha contribuido significativamente al éxito de los proyectos. Es bien aceptada y aplicada por los principales involucrados desde 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.
- 6.** Con respecto a la evolución de la competencia de los líderes (como, por ejemplo, el Gerente del Proyecto) para alcanzar las metas de los proyectos, marque la opción más adecuada:
- a) Ha habido una gran evolución en la competencia de los líderes de los proyectos. Las metas establecidas para los proyectos se alcanzan o superan en su gran mayoría. Los líderes (como los Gerentes de Proyecto) se sienten altamente motivados con su función, están en constante desarrollo profesional, buscando incluso una certificación, y es común que exista algún tipo de reconocimiento o premiación por su desempeño. Esta situación se mantiene desde hace al menos 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.** Con respecto a la capacidad de los profesionales directamente involucrados en proyectos (como gerentes de proyectos y PMO) para manejar aspectos de relaciones humanas (liderazgo, negociación, conflictos, motivación, etc.), marque la opción más adecuada:
- a) Ha habido una gran evolución en este aspecto, lo cual ha contribuido significativamente al éxito de los proyectos. Además de ser profesionales con mayor experiencia,

- prácticamente todos han participado en un programa amplio de capacitación en habilidades de relaciones humanas, considerado fundamental para el buen desempeño de sus funciones. Esta situación se mantiene desde hace al menos 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.** Con respecto al estímulo para la capacitación continua y la obtención de certificaciones (PMP, IPMA, PRINCE2, Agile, etc.) por parte de los gerentes de proyectos, product owners y miembros del PMO, marque la opción más adecuada:
- a) Existe una política para incentivar a los profesionales a capacitarse de forma continua y obtener una certificación. Está en funcionamiento desde hace más de dos años, con buenos resultados, y una cantidad adecuada de profesionales ya ha obtenido certificaciones.
 - 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.** Con respecto al alineamiento de los proyectos ejecutados en el sector con el negocio de la organización (o con la Planificación Estratégica), marque la opción más adecuada:
- a) En la etapa de creación de cada proyecto (Business Case o Análisis de la Idea) se realiza una evaluación de los resultados/beneficios que el proyecto debe aportar, los cuales deben estar claramente relacionados con los objetivos estratégicos. Durante la ejecución y el cierre del proyecto, se lleva a cabo un monitoreo para verificar si se mantiene el alineamiento previsto. Este proceso funciona desde hace 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.
- 10.** Con respecto a la competencia en aspectos técnicos del equipo responsable por la creación e implementación del producto (bien, servicio o resultado), en los últimos dos años, podemos afirmar:
- a) Ha habido una gran evolución en este aspecto, lo que ha contribuido significativamente al éxito de los proyectos. Estos profesionales han perfeccionado sus competencias técnicas, así como sus habilidades para gestionar relaciones con proveedores, tanto internos como externos. Esta situación se mantiene desde hace al menos 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 se trata de una situación en la que la plataforma de Gestión de Proyectos (GP) no solo funciona y entrega resultados, sino que ha sido optimizadamente mejorada mediante la práctica continua de mejora continua, innovación y evolución tecnológica de los procesos.

Sus principales características son:

- Optimización de los procesos y herramientas de gestión.
- Mejores resultados en términos de tiempo, costo, alcance, calidad y desempeño.
- El más alto nivel de éxito en la ejecución de proyectos.
- Ambiente de trabajo eficiente, colaborativo, con alta productividad y bajo nivel de tensión.
- Alto reconocimiento de la competencia del área, considerada un referente dentro y fuera de la organización.
- Esta situación se mantiene desde hace más de dos años.
- Un número significativo de proyectos ha completado su ciclo de vida en este escenario optimizado

- 1.** Uno de los pilares fundamentales de la innovación es la transformación digital de procesos y tecnologías, ya que permite grandes avances en calidad y eficiencia. Elija la opción que mejor describa el escenario de innovación en el sector:
 - a) El uso de la transformación digital para impulsar la innovación en la gestión ha dejado de ser un tabú, y se ha producido una evolución significativa que ha permitido visualizar productos y procesos desde nuevas perspectivas. En los últimos dos años, se han llevado a cabo diversas iniciativas innovadoras con resultados ampliamente satisfactorios.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
- 2.** Con respecto a la competencia (conocimientos + experiencia + actitud) del equipo en la planificación y el seguimiento de plazos y/o costos y/o alcance, podemos afirmar que:
 - a) El equipo ha demostrado, en los últimos dos años, un dominio tan significativo en estos aspectos que ha permitido optimizaciones relevantes en la duración, los costos y el alcance de los proyectos. Algunos ejemplos incluyen: BIM (Modelado de Información de Construcción) y AWP (Advanced Work Packaging) para proyectos de construcción, y Desarrollo Ágil para proyectos de software. Se han realizado ejercicios de benchmarking con empresas líderes del sector para identificar posibles oportunidades de mejora.
 - e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.
- 3.** Con respecto a la competencia (conocimientos + experiencia + actitud) del equipo en la gestión de los interesados (stakeholders) y la gestión de riesgos, podemos afirmar que:
 - a) El equipo ha demostrado, en los últimos dos años, un dominio tan sólido en estos aspectos que ha permitido que los proyectos avancen “sin sobresaltos”. El equipo domina 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 (conocimientos + experiencia + actitud) del equipo en los aspectos técnicos del producto (bien, servicio o resultado) que está siendo creado,

podemos afirmar que:

- a) El equipo ha demostrado un dominio tan significativo en estos aspectos —incluyendo, cuando corresponde, avances tecnológicos, VIPs (Value Improving Practices), etc.— que ha permitido optimizaciones relevantes en las características técnicas de los productos (bien, servicio o resultado) que se están desarrollando.
- e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

5. Con respecto al sistema informatizado:

- a) Está en uso desde hace más de 2 años un sistema amplio que abarca todas las etapas, desde la idea inicial (o oportunidad o necesidad) hasta la entrega del producto para su uso. Incluye, además de la gestión de proyectos, la gestión del portafolio y de programas (cuando corresponde), así como el análisis de proyectos finalizados. Se ha llevado a cabo una transformación digital de los procesos.
- e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

6. Con respecto al historial de proyectos ya finalizados (Gestión del Conocimiento), en lo que respecta a aspectos como: análisis de la eficiencia del business case, evaluación de los resultados obtenidos, datos de gestión, lecciones aprendidas, mejores prácticas, etc., podemos afirmar que:

- a) Desde hace más de dos años está disponible una base de datos (o equivalente) de excelente calidad. Existen procedimientos que permiten a los principales involucrados analizar esta información, con el fin de evitar errores pasados y optimizar la planificación, ejecución y cierre de nuevos proyectos. Por ejemplo, herramientas de inteligencia artificial (como ChatGPT) pueden ser utilizadas para comprender mejor determinados aspectos de los proyectos finalizados.
- e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

7. Con respecto a la estructura organizacional existente (proyectizada / matricial fuerte, balanceada o débil / funcional), que involucra por un lado a la organización y por otro, a los Gerentes de Proyecto y a la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), elija:

- a) La estructura existente es perfectamente adecuada, ha sido perfeccionada y funciona de manera totalmente convincente desde hace al menos 2 años. La relación entre las partes mencionadas es muy clara y eficiente.
- e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

8. Con respecto a la capacidad de los principales involucrados en proyectos del sector en competencias comportamentales (negociación, liderazgo, manejo de conflictos, motivación, etc.), marque la opción más adecuada:

- a) Los involucrados han alcanzado un nivel de excelencia en este tema, demostrando incluso sólidas habilidades en aspectos como Inteligencia Emocional, Pensamiento Sistémico, Agilidad Cognitiva, entre otros.
- e) La situación no coincide con lo descrito en la opción A.

9. Con respecto a la comprensión, por parte de los principales involucrados, del contexto de la organización (su negocio, sus estrategias, sus procesos, su estructura organizacional, sus clientes, etc.), tenemos:

- a) Existe un alto nivel de comprensión de estos aspectos, los cuales se tienen en cuenta durante la planificación y ejecución de los proyectos, de manera que los productos

entregados (bienes, servicios o resultados) realmente estén a la altura de las expectativas y necesidades de la organización

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

10. Con respecto al clima existente en el sector en relación con la gestión de proyectos, marque la opción más adecuada:

a) El tema de la gestión de proyectos es visto como "algo natural y necesario", y no existen resistencias ocultas desde hace al menos dos años. Se ha llevado a cabo un trabajo de "Gestión del Cambio Cultural" y los aspectos que afectaban negativamente la ejecución de proyectos fueron abordados y resueltos de manera ordenada, utilizando, por ejemplo, conceptos de Gestión del Cambio. Los proyectos están alineados con las estrategias y su ejecución se desarrolla sin interrupciones, en un ambiente de bajo estrés, bajo nivel de conflictos y un alto nivel de éxito.

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

Versión 1.0.0 publicada en diciembre 2002

Versión 2.0.0 publicada en enero 2014

Versión 2.1.0 publicada en febrero 2014

Versión 2.2.0 publicada en Julio 2014

Versión 2.3.0 publicada en enero 2021

Versión 2.4.0 publicada en diciembre 2024