

**DISEÑO DE UNA GUÍA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS  
CENTRADA EN LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS PARA PEQUEÑAS  
EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN BOGOTÁ**



José Alejandro Velásquez Castillo  
Paola Alexandra Díaz Castro  
Jessica Catherine Moreno Vásquez

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos  
Unidad de Proyectos  
Bogotá D. C., Colombia  
2022

**DISEÑO DE UNA GUÍA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS  
CENTRADA EN LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS PARA PEQUEÑAS  
EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN BOGOTÁ**



José Alejandro Velásquez Castillo  
Paola Alexandra Díaz Castro  
Jessica Catherine Moreno Vásquez

Anexos

Director  
Camilo Andres Rojas Pardo

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos  
Unidad de Proyectos  
Bogotá D. C., Colombia  
2022

## CONTENIDO

1	ANEXO 1 RECOPIACIÓN LITERATURA .....	7
2	ANEXO 2 INFORMACIÓN DE PRÁCTICAS EN PRIORIZACIÓN EN PROYECTOS DE AUTORES .	12
	2.1 Anexo 2.1 Información de prácticas en priorización en proyectos de estándares ....	18
3	ANEXO 3 INFORMACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO EN PROYECTOS DE ESTÁNDARES.....	25
4	ANEXO 4 ÍTEMS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (HERNANDEZ-NIETO, 2002) DE PREGUNTAS CERRADAS .....	30
5	ANEXO 5 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (HERNANDEZ-NIETO, 2002) DE PREGUNTAS CERRADAS .....	33
6	ANEXO 6 ÍTEMS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (HERNANDEZ-NIETO, 2002) DE PREGUNTAS ABIERTAS.....	42
7	ANEXO 7 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (HERNANDEZ-NIETO, 2002) DE PREGUNTAS ABIERTAS.....	43
8	ANEXO 8 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (HERNANDEZ-NIETO, 2002) DE PREGUNTAS CERRADAS .....	47
9	ANEXO 9 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (HERNANDEZ-NIETO, 2002) DE PREGUNTAS ABIERTAS.....	60
10	ANEXO 10 ENCUESTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM) Y GESTIÓN DE PROYECTOS.....	65
11	ANEXO 11 RESULTADOS DE ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OPM PARA PEQUEÑAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN BOGOTÁ.....	68
12	ANEXO 12 ENTREVISTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS.....	76
13	ANEXO 13 RESULTADOS DE ENTREVISTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS ...	80
14	ANEXO 14 ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OPM PARA PEQUEÑAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN BOGOTÁ .....	86
15	ANEXO 15 RESULTADOS DE ENCUESTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM) Y GESTIÓN DE PROYECTOS .....	90
16	ANEXO 16 GUÍA.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Recopilación de la literatura .....	7
Tabla 2 Información de prácticas en priorización en proyectos de autores .....	12
Tabla 3 Información de prácticas en priorización en proyectos de estándares .....	18
Tabla 4 Información de mejores prácticas para el éxito en proyectos de estándares.....	25
Tabla 5 Ítems de evaluación del instrumento criterios generales de preguntas cerradas..	30
Tabla 6 Formato de evaluación del instrumento criterios generales de preguntas cerradas.....	33
Tabla 7 Ítems de evaluación del instrumento criterios generales de preguntas abiertas...	42
Tabla 8 Formato de evaluación del instrumento criterios generales de preguntas abiertas.....	43
Tabla 9 Resultados de evaluación de instrumento criterios generales (Hernandez-Nieto, 2002) de preguntas cerradas .....	47
Tabla 10 Resultados de evaluación de instrumento criterios generales (Hernandez-Nieto, 2002) de preguntas abiertas.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Primera parte de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos .....	65
Figura 2 Segunda parte de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos .....	66
Figura 3 Tercera parte de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos.....	67
Figura 4 Primera parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 1.....	68
Figura 5 Segunda parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 1 .....	69
Figura 6 Primera parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 2.....	70
Figura 7 Segunda parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 2.....	71
Figura 8 Primera parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 3 .....	72
Figura 9 Segunda parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 3.....	73
Figura 10 Primera parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 4.....	74

Figura 11 Segunda parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 4.....	75
Figura 12 Primera parte de entrevista gestión organizacional de proyectos.....	76
Figura 13 Segunda parte de entrevista gestión organizacional de proyectos.....	77
Figura 14 Tercera parte de entrevista gestión organizacional de proyectos.....	78
Figura 15 Cuarta parte de entrevista gestión organizacional de proyectos.....	79
Figura 16 Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 1.....	80
Figura 17 Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 2.....	81
Figura 18 Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 3.....	82
Figura 19 Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 4.....	83
Figura 20 Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 5.....	84
Figura 21 Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 6.....	85
Figura 22 Primera parte encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.....	86
Figura 23 Segunda parte encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.....	87
Figura 24 Tercera parte encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.....	88
Figura 25 Cuarta parte encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.....	89
Figura 26 Primera parte resultados de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos.....	90
Figura 27 Segunda parte resultados de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos.....	91

## 1 ANEXO 1 RECOPIACIÓN LITERATURA

**Tabla 1**

*Recopilación de la literatura*

Ítem	Tipo	Nombre	Autor(es)	Recurso
1	Marco de Trabajo	Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide. <b>(PMBOOK)</b>	(Project Management Institute (PMI), 2014)	www.pmi.org
2	Estándar	A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)	(Project Management Institute (PMI), 2018)	www.pmi.org
3	Estándar	Organizational project management maturity model <b>(OPM3)</b>	(Project Management Institute (PMI), 2013)	www.pmi.org
4	Estándar	The standard for organizational project management <b>(OPM)</b>	(Project Management Institute (PMI), 2018)	www.pmsolutions.com
5	Estándar	International Project Management Association – <b>(IPMA)</b>	(International Project Management Association - IPMA, 2010)	https://www.ipma.world/
6	Estándar	Quality management systems. Guidelines for quality management in projects – <b>(ISO 21500)</b>	(Organización Internacional de Normalización ISO, 2012)	https://www.iso.org/standard/50003.html
7	Estándar	Practical <b>(PRINCE2)</b>	(OGC - Office of Government Commerce, 2006)	https://www.prince2.com/usa
8	Estándar	<b>(AIPM)</b> - The Australian Institute of Project Management.	(Murray & Dalcher, 2019)	http://www.aipm.com.au/html/aipm_alliances.cfm
9	Guía	Project Management Association of Japan <b>(PMAJ)</b> - Project Management Process Maturity PM2 Model – <b>(PM2)</b>	(Ohara, Shigenobu, 2005)	https://articulospm.files.wordpress.com/2013/01/p2mguidebookvolume1_060112.pdf
10	Guía	La guía de Scrum – <b>(SCRUM)</b>	(Schwaber & Sutherland, 2020)	https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Spanish-European.pdf
11	Guía	Managing Change in Organizations: A Practice Guide.	(Project Management Institute (PMI), 2013)	www.pmi.org
12	Libros	Strategic Project Management: Creating Organisational Breakthroughs.	(Grundy & Brown, 2002)	https://www.researchgate.net/

13	Libros	The Unbounded Mind: Breaking the Chains of Traditional Business Thinking	(Mitroff & Linstone, 1995)	<a href="https://oxford.universitypresscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195102888.001.0001/acprof-9780195102888">https://oxford.universitypresscholarship.com/view/10.1093/acprof:oso/9780195102888.001.0001/acprof-9780195102888</a>
14	Artículo	Nivel de madurez en gerencia de proyectos y percepción del cliente en una empresa de telecomunicaciones.	(Plaza Reyes & Páez Ayala, 2018)	<a href="http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip/article/view/5">http://revistas.escuelaing.edu.co/index.php/idgip/article/view/5</a>
15	Artículo	Performance management systems for project management offices: A case-based study	(Duarte, y otros, 2019)	<a href="http://www.scopus.com">www.scopus.com</a>
16	Artículo	Value management in IT projects: A study in brazilian organizations	(Silva Junior, Barreto, & Farias Filho, 2019)	<a href="http://www.scopus.com">www.scopus.com</a>
17	Artículo	Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá: nivel de madurez en gestión de proyectos	(Arce Labrada & López Sierra, 2010)	<a href="https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/517/505">https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/517/505</a>
18	Artículo	Enhancing Organizational Project Management Maturity: a framework based on the value focused thinking model.	(Coelho Viana & de Miranda Mota, 2015)	<a href="https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0103-65132016000200313">https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0103-65132016000200313</a>
19	Artículo	The tools for selecting and prioritizing strategic project portfolios. (P. P. Institute)	(Tripp, 2007)	<a href="https://www.pmi.org/learning/library/es-seleccion-de-herramientas-priorizando-carteras-estrategicas-7307">https://www.pmi.org/learning/library/es-seleccion-de-herramientas-priorizando-carteras-estrategicas-7307</a>
20	Artículo	¿Qué es lo que hace una PMO en el 2019?	(Granandino, 2019)	<a href="https://www.esan.edu.pe/apunt-es-empresariales/2019/11/que-es-lo-que-hace-una-pmo-en-el-2019/">https://www.esan.edu.pe/apunt-es-empresariales/2019/11/que-es-lo-que-hace-una-pmo-en-el-2019/</a>
21	Artículo	La Gestión de Proyectos y las PYMES	(Bara, 2016)	<a href="https://www.obsbusiness.school/blog/la-gestion-de-proyectos-y-las-pymes">https://www.obsbusiness.school/blog/la-gestion-de-proyectos-y-las-pymes</a>
22	Artículo	El fracaso de los proyectos informáticos	(Cano Giner, 2002)	<a href="https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/04/26/economia/1020066367_850215.html">https://cincodias.elpais.com/cincodias/2002/04/26/economia/1020066367_850215.html</a>
23	Artículo	Modelo de administración de proyectos en PYMES	(González Verdugo & Salazar Hornig, 2012)	<a href="https://core.ac.uk/download/pdf/230562644.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/230562644.pdf</a>
24	Artículo	Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch	(Wojewoda & Hastie, 2015)	<a href="http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015">http://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015</a>
25	Artículo	Strategic OPM: Why companies need to adopt a strategic approach to project management	(Holzaman, Shenar, & Stefanovic, 2017)	<a href="https://www.researchgate.net/publication/317619954_Cambridge_Handbook_of_Organizational_Project_Management">https://www.researchgate.net/publication/317619954_Cambridge_Handbook_of_Organizational_Project_Management</a>

Ítem	Tipo	Nombre	Autor(es)	Recurso
------	------	--------	-----------	---------



26	Artículo	Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en pymes: Evidencias Empíricas y algunas consideraciones teóricas.	(Ortíz Rojas & Pérez Uribe, 2010)	<a href="https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/articulo/view/518/506">https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/articulo/view/518/506</a>
27	Artículo	Gestión de proyectos estratégicos para las pequeñas empresas del área metropolitana de Barranquilla (Colombia)	(Pacheco Ruiz, Hernández Palma, & Niebles Nuñez, 2020)	<a href="http://www.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p05.pdf">http://www.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p05.pdf</a>
28	Artículo	Classification and weighting of strategic projects in organizations under multi-criteria decision-making situations. Paper presented at the IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management.	(Souza, Rodrigues, Cardoso, & Mitacc Meza, 2020)	<a href="http://www.scopus.com">www.scopus.com</a>
29	Artículo	Strategic project management: a methodology for sustainable competitive advantage	(Romero, 2018)	<a href="https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/articulo/view/2016">https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/articulo/view/2016</a>
30	Artículo	Best practices of organizational change management for adopting new technologies within the AEC industry	(Mali, Lines, Smithwick, & Hurtado, 2020)	<a href="http://www.scopus.com">www.scopus.com</a>
31	Artículo	Best practices framework for enabling high-performing virtual engineering teams.	(Lumseyfai, Holzer, Blessner, & Olson, 2019)	<a href="http://www.scopus.com">www.scopus.com</a>
32	Trabajo de grado	Propuesta de implementación de una PMO de control para la empresa INSITEL S.A	(Velasco Rojas, Bueno Cajamarca, Sierra Bastidas, & Tovar Martinez, 2016)	<a href="https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/987">https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/987</a>
33	Trabajo de grado	Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la gerencia de innovación y desarrollo tecnológico de la universidad nacional abierta y a distancia, tomando como base los estándares del Project Management Institute (PMI)	(Valdivieso, 2019)	<a href="https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14494">https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14494</a>

Ítem	Tipo	Nombre	Autor(es)	Recurso
------	------	--------	-----------	---------

34	Trabajo de grado	Diseño de una oficina de gestión de proyectos para la empresa Instelmec SAS	(Reyes, Quiroga, & Trujillo, 2020)	<a href="http://www.researchgate.net/publication/342796575">www.researchgate.net/publication/342796575</a> _Diseno_de_una_oficina_de_gestion_de_proyectos_para_la_empresa_Instelmec_SAS
35	Trabajo de grado	Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa RINCCO S.A.S.	(Arias Sánchez, 2015)	<a href="https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7738/NestorJaime_AriasSanchez_2015.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y">https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7738/NestorJaime_AriasSanchez_2015.pdf?sequence=2&amp;isAllowed=y</a>
36	Trabajo de grado	Diseño de proceso metodológico de gestión de proyectos de Ti, basado en los lineamientos del PMI, para la oficina de Tecnologías de la información y las comunicaciones del Ministerio de vivienda, ciudad y territorio.	(Méndez Urrego & Jimenez Ovalle, 2018)	<a href="https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/594/1/ALA-spa-2018-Dise%C3%B1o_de_proceso_metodologico_de_gestion_de_proyectos_de_TI_basado_en_los_lineamientos_del_PMI.pdf">https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/594/1/ALA-spa-2018-Dise%C3%B1o_de_proceso_metodologico_de_gestion_de_proyectos_de_TI_basado_en_los_lineamientos_del_PMI.pdf</a>
37	Trabajo de grado	Identificación y análisis de los factores de éxito en la gerencia de proyecto de una empresa del sector de la construcción, contratista del sector público en la ciudad de Cartagena Colombia	(Buendía Álvarez, 2017)	<a href="https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073032.pdf">https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073032.pdf</a>
38	Páginas web	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	(Benavides Bolaños, 2020)	<a href="http://www.escuelaing.edu.co/es/programas/maestria-en-desarrollo-y-gerencia-integral-de-proyectos/">www.escuelaing.edu.co/es/programas/maestria-en-desarrollo-y-gerencia-integral-de-proyectos/</a>
39	Páginas web	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito	(Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito , 2020)	<a href="https://www.escuelaing.edu.co/es/la-escuela/filosofia-institucional-de-la-escuela-colombiana-de-ingenieria-julio-garavito/">https://www.escuelaing.edu.co/es/la-escuela/filosofia-institucional-de-la-escuela-colombiana-de-ingenieria-julio-garavito/</a>
40	Páginas web	Cámara de Comercio de Bogotá	(Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)	<a href="http://www.ccb.org.co/">www.ccb.org.co/</a>
41	Páginas web	Ministerio de Comercio Industria y Turismo	(Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2020)	<a href="https://www.mincit.gov.co/ministerio/organizacion/mision-vision-objetivos-normas-principio-etico#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Comercio%2C%20Industria%20y%20Turismo%20tiene%20como%20objetivo,desarrollo%20de%20los%20sectores%20productivos">https://www.mincit.gov.co/ministerio/organizacion/mision-vision-objetivos-normas-principio-etico#:~:text=El%20Ministerio%20de%20Comercio%2C%20Industria%20y%20Turismo%20tiene%20como%20objetivo,desarrollo%20de%20los%20sectores%20productivos</a>

Ítem	Tipo	Nombre	Autor(es)	Recurso
------	------	--------	-----------	---------

---

42	Páginas web	¿Una PMO (Project Management Office) solo sirve para las grandes empresas u organizaciones? Es hora de romper ese paradigma	(Plaza, 2020)	<a href="https://www.ciat.org/una-pmo-project-management-office-solo-sirve-para-las-grandes-empresas-u-organizaciones-es-hora-de-romper-ese-paradigma/">https://www.ciat.org/una-pmo-project-management-office-solo-sirve-para-las-grandes-empresas-u-organizaciones-es-hora-de-romper-ese-paradigma/</a>
43	Páginas web	Real Academia Española – RAE	(Real Academia Española, 2014)	<a href="https://dle.rae.es">https://dle.rae.es</a>
44	Páginas web	Sustainable Development Report 2020	(Sachs, y otros, 2020)	<a href="https://sdgindex.org/reports/sustainable-development-report-2020/">https://sdgindex.org/reports/sustainable-development-report-2020/</a>
45	Estándar	Management of Portfolios (MoP)		<a href="https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Brochures/MoP_Product_Brochure_Conference_Version_v1.pdf">https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Brochures/MoP_Product_Brochure_Conference_Version_v1.pdf</a>
46	Estándar	Estándar Internacional ISO 21504		<a href="http://www.isopm.ru/download/iso_21500.pdf">http://www.isopm.ru/download/iso_21500.pdf</a>

---

*Fuente:* Elaboración propia

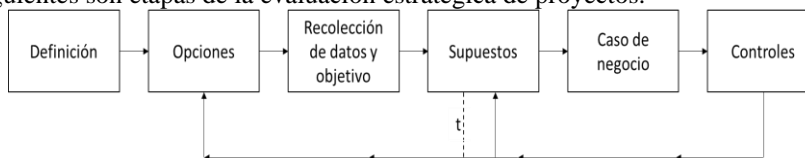
## 2 ANEXO 2 INFORMACIÓN DE PRÁCTICAS EN PRIORIZACIÓN EN PROYECTOS DE AUTORES

**Tabla 2**

*Información de prácticas en priorización en proyectos de autores*

Fuente	Información de prácticas en priorización en proyectos de autores
(Grundy & Brown, 2002)	<p>Se plantea un sistema de valor empresarial: Trazando un mapa del sistema de valor empresarial se puede entender más fácilmente como un proyecto añade valor. Los criterios que se utilizan para la priorización de proyectos se relacionan con los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aceptabilidad de los stakeholders</b></li> <li>• <b>Comparar escenarios (organización con y sin proyecto)</b></li> <li>• <b>Plantear caso de negocio</b></li> <li>• <b>Analizar atractivo o importancia VS dificultad de implementación</b></li> <li>• <b>Identificar iniciativas</b></li> <li>• <b>Desarrollar un conjunto de criterios de selección</b></li> <li>• <b>Alineación estratégica</b></li> </ul>

Las siguientes son etapas de la evaluación estratégica de proyectos:



*Nota.* Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en (Grundy & Brown, 2002)

- a. Definición del proyecto: Permite definir cuál es la unidad análisis del proyecto o programa de inversión, será financiera o será sobre el beneficio estratégico; así como la forma en que debe ser analizado. Se debe cuestionar si el proyecto es autónomo o no, para analizar si debe tratarse como un proyecto diferenciado.

En caso de no ser autónomo, debe cuestionarse sobre las interdependencias, si son simples, podrá analizarse como un proyecto discreto, por el contrario, si son complejas, se puede realizar un análisis de costo/beneficio sencillo, si su realización no es sencilla, este proyecto no se debe analizar de forma diferenciada, sino que debe formar parte de la evaluación de un conjunto de proyectos de nivel superior.

- b. Opciones: Las diferentes opciones para definir un proyecto tienen implicancia financiera, es de utilidad responder preguntas como:

- ¿Debería lograrse el objetivo estratégico de forma orgánica o mediante actividad adquisitiva?
- ¿Es más apropiado avanzar en el proyecto muy rápida o lentamente?
- ¿Vale la pena probar su desarrollo antes de hacer un mayor compromiso?
- ¿Debería retrasarse el compromiso hasta que exista una capacidad de implementación, recursos suficientes y quizás mejor oportunidad?
- Con un proyecto centrado en el mercado, ¿debería haber una serie de productos / mercados?
- ¿Las rutas deben seguirse simultáneamente (por lo que tal vez se distribuyan los recursos demasiado escasos), o se debe avanzar en un proyecto importante a la vez?
- ¿Pueden cumplirse los objetivos clave del proyecto a un costo menor o con mayor flexibilidad a través de una opción alternativa?
- Si seguimos adelante con este proyecto en particular, ¿qué otras opciones (presentes y futuras) excluye esta decisión?

**Matriz de priorización:** Para responder las anteriores preguntas se puede utilizar una herramienta como la matriz para evaluar opciones estratégicas.

Opciones	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Criterios				
Atractivo Estratégico				
Atractivo Financiero				
Dificultad de implementación				
Incertidumbre y riesgo				
Aceptabilidad (de stakeholders)				

Nota: Elaboración propia (2021) a partir de (Grundy & Brown, 2002)

**Recopilar datos de fuentes internas como personal de la organización, estado actual y estado futuro**

- c. Orientación y recopilación de datos: Utilizar fuentes externas e internas para ampliar la información sobre las opciones definidas.

**Recopilar datos de fuentes externas como clientes, entidades regulatorias:**

Externamente; se recolecta información de clientes externos para comprender si el proyecto satisface las necesidades realmente importantes.

De las autoridades reguladoras para conocer si el proyecto infringe las regulaciones y de competidores para identificar si es probable que estén lanzando una competencia para el proyecto en un futuro próximo.

---

Internamente, se puede recolectar información del personal interno para definir cuáles son los niveles probables de eficiencia, flexibilidad operativa y calidad; de las hojas de cálculo financieras y otras estimaciones para conocer qué tan altos son los niveles de costo unitario y de recursos humanos para determinar cuáles son los requisitos de habilidades tanto en cantidad como en costo del recurso humano.

**Criterios de ponderación (beneficios del proyecto sobre la organización)**

d. Evaluar los supuestos: Se utilizar lista de verificación con preguntas sobre:

- El entorno competitivo
  - ¿Cuáles supuestos sobre el entorno competitivo están implícitos en los volúmenes, precios y márgenes proyectados? ¿Cómo cambian estos a lo largo del ciclo de vida?
  - ¿Cómo es posible que competidores específicos ya estén abordando la misma oportunidad o puedan responder rápidamente a su movimiento?
- Clientes y tendencias del mercado
  - ¿Cómo perciben los clientes el valor de cualquier producto o servicio final del que depende la oportunidad? Considere la imagen percibida, el ahorro de costos, los niveles de riesgo.
  - ¿Qué importancia tiene esta creación de valor dentro del propio sistema de valores comerciales del cliente y qué interdependencias presenta?
  - ¿Qué tan poderosos son los clientes en relación con la empresa y en qué medida el valor adicional creado es cosechado por los clientes frente a la empresa?
  - Además, debe considerar cualquier efecto del ciclo de vida asociado con el cambio del mercado para cualquier proyecto externo.

**Disponibilidad de recursos (Financiamiento):**

- Inversión
    - ¿Qué niveles de capacidad se asumen y se evalúan en relación con el ciclo operativo durante todo un período anual?
    - ¿Qué áreas imprevistas de inversión pueden ser necesarias, ya sea de naturaleza futura o indirecta (por ejemplo, expansión del espacio de oficinas) no incluidas actualmente en flujos de caja 'incrementales'?
-

- 
- ¿Qué inversión requieren implícitamente los clientes (ya sea en capital o no capital)? ¿Cuál es el riesgo de retorno percibido para ellos y en qué escalas de tiempo? Considere aquí la inversión necesaria para cambiar fuentes de abastecimiento.
  - ¿Qué tasa de rentabilidad mínima es apropiada para este proyecto?
  - Costos
    - ¿Cómo se han definido los costos incrementales y cómo las distribuciones de costos incorporan una asignación justa para los recursos directos e indirectos absorbidos por la actividad?
    - ¿Qué avances técnicos adicionales se suponen para respaldar los niveles supuestos de productividad?
    - ¿Cuáles son los efectos probables de reducir el costo unitario mediante la obtención de supuestas economías de escala? ¿En qué medida aumentan los costos unitarios si los volúmenes son significativamente menores que los supuestos 'más probables'?

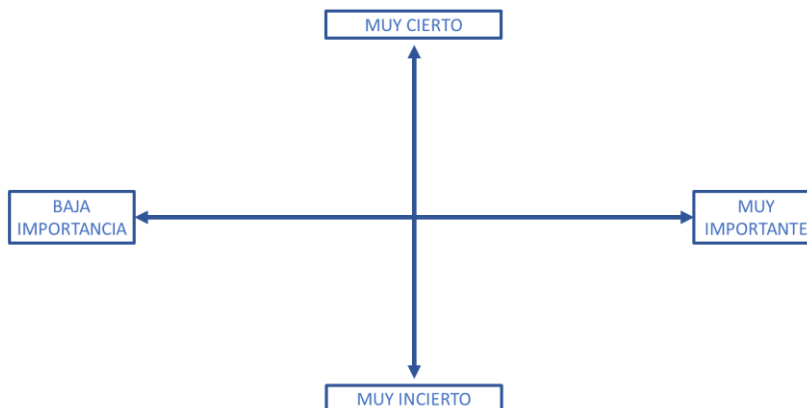
**Dificultad de implementación:**

- Implementación
    - ¿Son realistas los plazos de implementación?
    - ¿Hay recursos operativos adecuados para implementar el proyecto, especialmente cuando esto depende de escasas habilidades técnicas y de gestión?
    - ¿Es el área de oportunidad una en la que la organización y las personas clave tienen la capacidad, el compromiso y, cuando sea relevante, la cultura adecuada para que sea un éxito?
    - ¿Quiénes son las partes interesadas clave en el proyecto de inversión, están a favor, son neutrales o intangibles y cuál es su influencia relativa?
-

### **Incertidumbre y riesgo:**

Analizar la importancia y la incertidumbre de los supuestos y escenarios del proyecto.

1. Uso de la cuadrícula de incertidumbre-importancia de (Mitroff & Linstone, 1995)

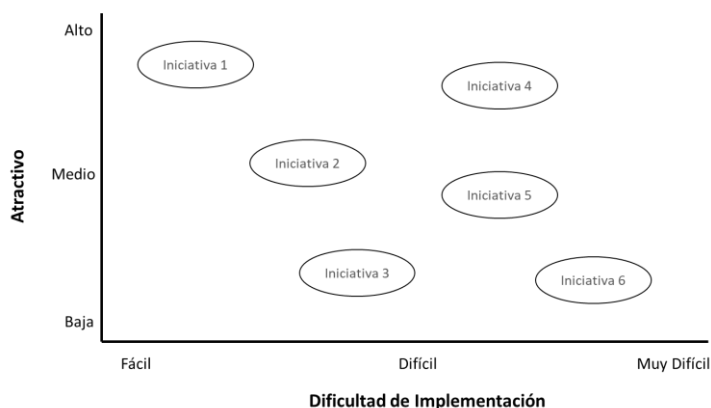


*Nota.* Elaboración propia a partir del ejemplo suministrado en (Grundy & Brown, 2002)

#### **A. Analizar la importancia VS el nivel de incertidumbre:**

2. Caso base: plantear el mundo en donde se hace el proyecto y el mundo en el que no se hace nada. La teoría financiera tradicional nos enseña a evaluar los flujos de efectivo incrementales, establecer la diferencia entre los flujos de efectivo netos tanto con, como sin proyecto de inversión.

#### **B. Alineación estratégica**



*Nota.* Elaboración propia a partir del ejemplo suministrado en (Grundy & Brown, 2002)

(Coelho Viana & de Miranda Mota, 2015). Los criterios que se utilizan para la priorización de proyectos se relacionan con los siguientes factores:

- **Pagar para la evaluación mediante software o contratar un equipo especializado:** según el grado de madurez, la lista de recomendaciones podría ser extremadamente largo y las Organizaciones pueden tener que priorizar qué



---

iniciativas en las que invertir. Algunos “Project Management Maturity Model” (PMMM), proporcionan instrucciones para mejorar la gestión de proyectos utilizando herramientas especiales. Sin embargo, cómo la evaluación de la madurez y las estrategias organizacionales están equilibradas hacia la toma de decisiones no es explícita y una organización podría pagar la evaluación mediante un software especial o contratar un equipo especializado para ello.

- (Rada Clavijo, 2012). Las Organizaciones deben tener claro que deben considerarse tanto el impacto que el proyecto seleccionado tendrá frente a la estrategia del negocio, la factibilidad de su implantación y los riesgos a los que se enfrentará el mismo, para poder seleccionar el más adecuado para los fines que persigue la empresa.
- Los criterios que se utilizan para la priorización de proyectos se relacionan con los siguientes factores:
- **Identificar iniciativas.**
  - **Desarrollar un conjunto de criterios de selección.**
  - **Criterios de ponderación (beneficios del proyecto sobre la organización).**
  - **Dificultad de implementación.**
  - **Incertidumbre y riesgo.**
  - **Analizar la importancia VS el nivel de incertidumbre.**

---

*Fuente:* Elaboración propia

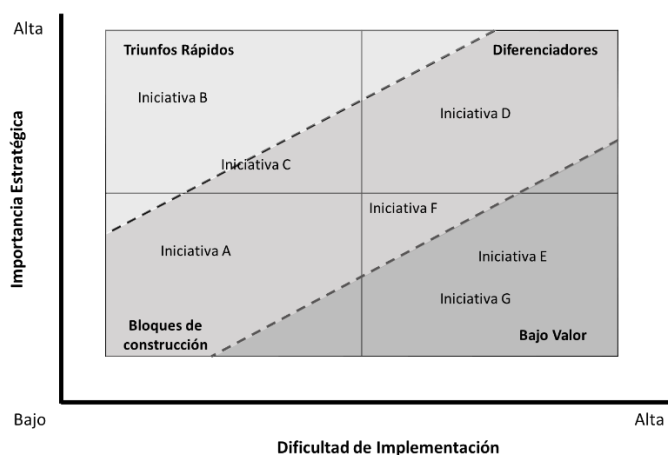
## 2.1 Anexo 2.1 Información de prácticas en priorización en proyectos de estándares

**Tabla 3**

*Información de prácticas en priorización en proyectos de estándares*

Fuente	Información de prácticas en priorización en proyectos de autores
ISO 21500 (Organización Internacional de Normalización ISO, 2012)	<p data-bbox="446 457 1425 512">El estándar ISO 21500 valora a los proyectos como medios para lograr los objetivos estratégicos y enuncia un ejemplo de framework de creación de valor.</p> <div data-bbox="511 541 1356 655" style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A[Estrategia] --&gt; B[Oportunidad 1 Oportunidad 2 Oportunidad 3]     B --&gt; C[Proyectos]     C --&gt; D[Beneficios] </pre> </div> <p data-bbox="446 659 1425 714"><i>Nota.</i> Elaboración propia de la adaptación del ejemplo suministrado en (Project Management Institute (PMI), 2018)</p> <p data-bbox="446 718 1425 961">La selección de oportunidades incluye la consideración de varios factores como la forma de obtener los beneficios y como gestionar los riesgos. Las oportunidades pueden ser evaluadas para apoyar la toma de decisiones, con el fin de identificar proyectos factibles que podrían transformar algunas o todas las oportunidades en beneficios realizados. Los objetivos y beneficios del proyecto sobre la organización pueden resultar en una justificación para la inversión en el proyecto, obtener de esta manera, el compromiso organizacional y la aprobación de la inversión en los proyectos seleccionados. Los criterios que se utilizan para la priorización de proyectos se relacionan con los siguientes factores:</p> <ul data-bbox="495 966 1425 1621" style="list-style-type: none"> <li>• <b>Impacto social:</b> criterio cualitativo obtenido del proceso de evaluación</li> <li>• <b>Impacto ambiental:</b> criterio cualitativo obtenido del proceso de evaluación</li> <li>• <b>Identificar iniciativas.</b></li> <li>• <b>Desarrollar un conjunto de criterios de selección</b></li> <li>• <b>Alineación estratégica:</b> el proceso de evaluación puede incluir criterios cualitativos, como alineación estratégica.</li> <li>• <b>Criterios de ponderación (beneficios del proyecto sobre la organización)</b></li> <li>• <b>Disponibilidad de recursos (Financiamiento):</b> el proceso de evaluación puede incluir técnicas de valoración de inversiones financieras</li> <li>• <b>Incertidumbre y riesgo</b></li> <li>• <b>Analizar la importancia VS el nivel de incertidumbre</b></li> </ul> <p data-bbox="446 1650 1425 1768">Tener en cuenta que los criterios pueden diferir de un proyecto a otro. OPM, como parte de la planificación organizacional, incluye la priorización y selección de programas y proyectos basados en componentes relevantes para el plan estratégico de la organización (Project Management Institute (PMI), 2018)</p> <p data-bbox="446 1772 1425 1827">Los criterios que se utilizan para la priorización de proyectos se relacionan con los siguientes factores:</p> <ul data-bbox="495 1831 1425 1864" style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incertidumbre y riesgo</b></li> </ul>
PMI (Project Management Institute (PMI), 2018)	

- **Línea de negocios**
- **Disponibilidad de recursos (Financiamiento)**
- **Alineación estratégica:** mayor prioridad a las iniciativas que puedan vincularse directamente a la estrategia de la organización.
- **Matriz de priorización:** primero desarrolle un conjunto de criterios ponderados que se puede utilizar para ayudar a priorizar las diferentes iniciativas. Luego, trace las iniciativas en la matriz de priorización según la puntuación. Trace las iniciativas utilizando un cuadrante de dos por dos en función de las prioridades asignadas:



*Nota.* Elaboración propia a partir del ejemplo suministrado en (Project Management Institute (PMI), 2018)

- **Identificar iniciativas:** En el proceso de desarrollar la lista de iniciativas OPM, enfóquese en hacer un vínculo más fuerte con los objetivos estratégicos y métricas. Las iniciativas resultantes del análisis de brechas deben ser revisadas por un equipo de partes interesadas y priorizadas sobre su importancia estratégica y dificultad de implementación. Clasificar las iniciativas de acuerdo con las siguientes categorías:
  - **Triunfos rápidos:** gran importancia estratégica y menos difíciles de implementar, pueden ser completadas en un ciclo corto, tienen mayor aceptación de la organización por lo que pueden ser implementadas de inmediato.

- 
- **Diferenciadores:** con puntuaciones altas en importancia estratégica y dificultad de implementación. Incluya estas iniciativas en la planificación a largo plazo.
  - **Bloques de construcción:** iniciativas fáciles de implementar, pero con baja contribución a la estrategia organizacional. Se utilizan criterios de selección rigurosos para evitar que estas iniciativas se conviertan en distractores. Puede incluir los bloques de construcción en la planeación a largo plazo.
  - **Bajo Valor:** No implemente estas iniciativas con baja importancia estratégica y alta dificultad de implementación.
- **Desarrollar un conjunto de criterios de selección:** Revisar los datos, el estado actual, el estado futuro y los datos del análisis de brechas de una fase previa de análisis y descubrimiento.
  - **Criterios de ponderación (beneficios del proyecto sobre la organización):** incluya posibles limitaciones, riesgos, oportunidades y beneficios, en algunos artículos han propuesto criterios como:
    - a. Dificultad de Implementación
      - i. Dificultad de Implantación
        - 1. Normatividad
          - a. Requiere cambios en leyes o reglamentos
          - b. Requiere modificar normatividad/internas vigentes
        - 2. Organización
          - a. Implicación de personal
          - b. Necesidad de capacitación y/o adquisición de nuevas habilidades
        - 3. Procesos
          - a. Cambios en procesos

- 
- b. Impacto en otras dependencias
  - c. Impacto geográfico nacional
  - d. Necesidad de un proyecto predecesor
- 4. Tecnología
    - a. Madurez de la tecnología
- b. Valor Agregado
    - i. Alineación estratégica
      - 1. Alineación/Orientación
        - a. Alineación con los objetivos Estratégicos
        - b. Cultura enfocada a la definición, diseño, implementación, evaluación y supervisión
        - c. Mejora Administrativa
        - d. Mejorar el conocimiento del derechohabiente
        - e. Simplificación operativa y del sistema de seguridad social
        - f. Uso inteligente de la información
      - 2. Organización
        - a. Ayuda a la construcción y generación de habilidades (profesionalización de empleados)
        - b. Fomenta estructuras organizacionales enfocadas en procesos más que en silos (funciones)
        - c. Fomenta la reutilización del conocimiento (Administración del conocimiento)
        - d. Mejora el comportamiento y valores de los empleados
    - ii. Contribución al progreso
      - 1. Operación
-

- 
- a. Contribuye en la gestión y niveles de servicio con los clientes internos y externos
  - b. Eficientiza los puntos de control y seguimiento en los procesos operativos
  - c. Eficientiza los recursos financieros (Ingreso/Costo)
  - d. Mejora la disponibilidad y calidad de información al facilitar la interrelación entre áreas/entidades
  - e. Mejora un proceso clave de la organización
2. Tecnología
    - a. Fomenta la estandarización tecnológica
    - b. Promueve la integración de información entre diferentes áreas/entidades (Bases de Datos)
3. Eficiencia Financiera
    - a. Reducción de costos
    - b. Beneficios Económicos
    - c. Retorno sobre la inversión (ROI)
    - d. Periodo de Retorno

Con lo anterior se generan los siguientes criterios que se utilizan para la priorización de proyectos:

- **Recopilar datos de fuentes externas como clientes, entidades regulatorias**
  - **Recopilar datos de fuentes internas como personal de la organización, estado actual y estado futuro**
  - **Analizar la importancia VS el nivel de incertidumbre**
  - **Analizar atractivo o importancia VS Dificultad de implementación**
  - **Identificar oportunidades de colaboración y sinergias entre proyectos.**
  - **Agrupar las iniciativas por categorías según la puntuación en importancia estratégica y dificultad de implementación**
-

ISO 21504 (ISO, 2015)

**Portafolio:**

colección de componentes de cartera agrupados para facilitar su gestión para cumplir, en su totalidad o en parte, los objetivos estratégicos de una organización

Alineación Estratégica

Resultado de seleccionar y ajustar los componentes del portafolio para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de una organización

**Gestión del Portafolio:**

La gestión del portafolio alinea los componentes del portafolio con los objetivos estratégicos de una organización, las prioridades de las partes interesadas y valores como las prácticas sostenibles y los principios éticos. la gestión del portafolio también puede describirse como un proceso continuo de toma de decisiones, en el que la lista de componentes del portafolio de una organización está sujeta a revisión periódica para alinearse con la estrategia de la organización. En este enfoque, se evalúan, seleccionan, priorizan y autorizan nuevas oportunidades o amenazas. Los componentes del portafolio pueden modificarse, acelerarse, posponerse o cancelarse.



**Figura 2: Vista de la gestión de cartera**

**Estructura de información sobre el rendimiento del portafolio:**

Se debe establecer una estructura y un método de informes de desempeño con criterios de medición para monitorear el logro de los objetivos del portafolio y los objetivos estratégicos de la organización.

- a) permitir la toma de decisiones y proporcionar alertas oportunas de variaciones de desempeño
- b) permitir que la organización mejore continuamente la previsión financiera estratégica y la realización de beneficios;
- c) habilitar el seguimiento de cronogramas, costos, contribuciones, beneficios, riesgos y recursos;
- d) alinear el ciclo de presentación de informes con el ciclo de desarrollo de los componentes del portafolio
- e) integrar el ciclo de presentación de informes con los procesos del ciclo de vida del proyecto o programa utilizados por la organización;
- f) permitir iteraciones de informes del portafolio y el progreso hacia la adquisición de beneficios;
- g) informar el estado de la exposición al riesgo del portafolio para la organización.

**Validación de la alineación del portafolio:**

---

Las organizaciones deben establecer estrategias para lograr sus objetivos, consistentes con su visión, misión y valores.

Gobernanza:

Consiste en los principios por lo cuales se autoriza y dirige el portafolio. Proporciona las políticas, autoridades, procesos y procedimientos, estándares y rendición de cuentas necesarios para llevar a cabo la gestión y liderazgo del portafolio.

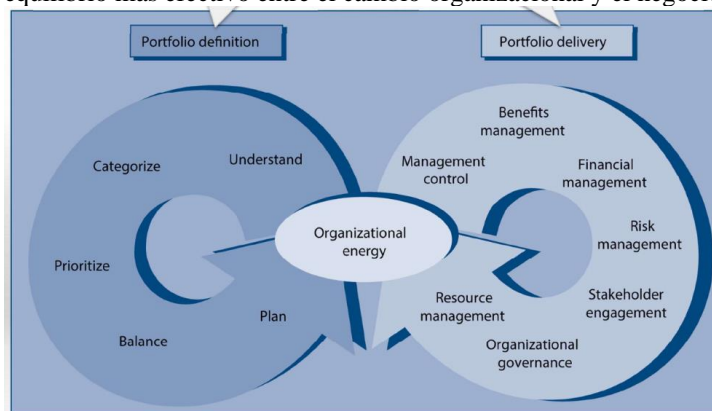
MoP (Axelos, 2011)

**Portafolio:**

Es la totalidad de inversión de la organización (o segmento de la misma) en los cambios necesarios para lograr sus objetivos estratégicos.

**Gestión del Portafolio:**

Una colección coordinada de procesos y decisiones estratégicos que juntos permiten el equilibrio más efectivo entre el cambio organizacional y el negocio usual.



---

*Fuente:* Elaboración propia



### 3 ANEXO 3 INFORMACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO EN PROYECTOS DE ESTÁNDARES

**Tabla 4**

*Información de mejores prácticas para el éxito en proyectos de estándares*

<b>Fuente</b>	<b>Información de mejores prácticas para el éxito en proyectos de estándares</b>
ISO 21500 (Organización Internacional de Normalización ISO, 2012)	<p>La organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO) es no gubernamental internacional con sede en Ginebra, Suiza. Se desarrolla con el fin de la facilitación de la coordinación internacional y la unión de las normas industriales.</p> <p>El éxito en la gestión de proyectos se relaciona con los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva por los miembros del equipo.</li> <li>• Equipo de trabajo competente.</li> <li>• Enfoque definido entre los miembros del equipo.</li> <li>• Beneficios del proyecto.</li> <li>• Procesos de gerencia de proyectos.</li> <li>• Liderazgo del gerente de proyecto.</li> <li>• Gobernabilidad.</li> <li>• Entendimiento común.</li> <li>• Visión compartida.</li> </ul>
PMI (Project Management Institute (PMI), 2018)	<p>El Project Management Institute (PMI), promueve el éxito de la gestión de proyectos con la medición del rendimiento del mismo. Donde se aplican buenas prácticas para la gestión de proyectos denominado “PMBOK”- (Project management body or knowledge). La cual se organiza por áreas de conocimientos y grupos de procesos.</p> <p>El éxito en la gestión de proyectos se relaciona con los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva por los miembros del equipo.</li> <li>• Planeación adecuada.</li> <li>• Equipo de trabajo competente.</li> <li>• Beneficios del proyecto.</li> <li>• Gestionar de manera correcta los interesados.</li> <li>• Procesos de gerencia de proyectos.</li> <li>• Liderazgo del gerente de proyecto.</li> </ul>

- 
- Lecciones aprendidas.
  - Gestión de riesgos.
  - Cultura organizacional.
  - Gestión de calidad.
  - Gestión adecuada en cada una de las fases del ciclo de vida de los proyectos.
  - Alineación de los proyectos con la planeación estratégica.

PRINCE2  
(OGC - Office of  
Government Commerce,  
2006)

Este estándar desarrollado por la Oficina de Comercio Gubernamental (Office of Government Commerce, OGC) promueve la gestión de proyectos en ambientes controlados por sus siglas en inglés PRINCE2, "Projects In Controlled Environments. Se basa en siete (7) principios que buscan enriquecer al proyecto y organización. Se desarrollo basado en la gestión y experiencia de miles de proyectos, directores, consultores, académicos y equipos. PRINCE2 considera a un proyecto como una organización temporal creada para entregar un producto comercial, que los proyectos son multifuncionales en estructuras organizacionales (funcional o lineal). El éxito en la gestión de proyectos se relaciona con los siguientes factores:

- Comunicación efectiva por los miembros del equipo.
- Planeación adecuada.
- Equipo de trabajo competente.
- Requerimientos.
- Objetivos claros.
- Gobernabilidad.
- Seguimiento y control.
- Definición del equipo de trabajo.
- Definición de responsabilidades.
- Lecciones aprendidas.
- Ágil toma de decisiones.

Project Management  
Association of Japan  
(PMAJ) -PM2  
(Ohara & PMAJ, 2001)

La Asociación de Gerencia de Proyectos del Japón (Project Management Association of Japan, PMAJ) es una organización sin fines de lucro promueve la gestión de proyectos y certificaciones para profesionales de industrias japonesas.

Desarrollaron una guía denominada P2M, Project and Program Management for Enterprise Innovation (Gerencia de proyectos y programas para la innovación empresarial) a partir de la necesidad de crear un marco de innovación en las empresas japonesas. Se desarrollo ante la satisfacción de necesidades de educación y formación de profesionales en gerencia de proyectos logrando la capacidad de lograr proyectos exitosos. También es denominada como la guía PMBOOK japonesa.

El éxito en la gestión de proyectos se relaciona con los siguientes factores:

---

- 
- Capacidad del equipo de trabajo.
  - Comunicación efectiva por los miembros del equipo.
  - Comunicación adecuada entre los diferentes interesados.
  - Cultura organizacional: Buen clima organizacional.
  - Planeación adecuada.
  - Buena definición del cronograma del proyecto.
  - Definición del equipo de trabajo.
  - Beneficios del proyecto.
  - Gestionar de manera correcta los interesados: Buena gestión de las relaciones entre los stakeholders.
  - Seguimiento y control.
  - Gestión de riesgos.
  - Buena gestión de los cambios.
  - Alcance bien definido.
  - Gestión de calidad.
  - Capacidades del equipo de trabajo.

SCRUM  
(Schwaber  
& Sutherland, 2020)

Scrum es un marco de trabajo para desarrollo ágil, donde se aplican buenas prácticas de trabajo colaborativo que conlleven a los mejores resultados.

Dichas prácticas se apoyan unas a otras en la manera de trabajar de equipos altamente productivos. Es comúnmente usado en entornos complejos, donde: se necesiten resultados rápidos, existan objetivos cambiantes o poco definidos, no exista la entrega de los requerimientos que solicitó el cliente, se alargan las entregas, costes disparados, calidad no aceptable, moral de equipo baja, es necesario la capacidad de reacción ante los competidores y/o se desea trabajar en un proceso especializado en el desarrollo de producto.

El éxito en la gestión de proyectos se relaciona con los siguientes factores:

- Planeación adecuada.
  - Selección de requisitos.
  - Definición del equipo de trabajo.
  - Beneficios del proyecto.
  - Objetivos claros: priorización de objetivos.
  - Ejecución iterativa.
-

- 
- Seguimiento y control.
  - Buena gestión de los cambios.
  - Cultura organizacional.
  - Madurez.
  - Soporte ejecutivo.
  - Participación del cliente.
  - Optimización.
  - Mano de obra calificada.
  - Métodos ágiles.
  - Herramientas e infraestructura.
  - Experiencia en gestión de proyectos.

No considera entre sus factores comunes para el éxito en la gestión de proyectos:

- Comunicación efectiva por los miembros del equipo

APM

(Murray & Dalcher, 2019)

La Asociación para la Gerencia de Proyectos (Association for Project Management, APM) es la organización más grande Europa, promueve disciplinas de gestión de proyectos y gestión de programas para la mejora de los resultados de los proyectos. Desarrollaron la guía APM Body of Knowledge (Cuerpo de conocimiento de la APM), la cual es una base para el éxito de proyectos, programas y portafolios en diversos sectores.

Definen un proyecto como el esfuerzo único y transitorio para alcanzar los objetivos planificados en término de productos, resultados y/o beneficios. La gestión de proyectos realiza la aplicación de procesos, métodos conocimientos, habilidades y experiencia para lograr los objetivos.

El éxito en la gestión de proyectos se relaciona con los siguientes factores:

- Planeación adecuada.
  - Determinar criterios de éxito.
  - Gestionar de manera correcta los interesados.
  - Buena gestión de los cambios.
  - Equipo de trabajo competente.
  - Enfoque definido entre los miembros del equipo.
  - Entendimiento común entre los miembros del equipo.
  - Visión compartida entre los miembros del equipo.
  - Beneficios proyecto.
-

- 
- Procesos de gerencia de proyectos.
  - Liderazgo del gerente de proyecto.
  - Requerimientos.
  - Lecciones aprendidas.
  - Gestión de riesgos.

Logro de los objetivos de acuerdo con los criterios de aceptación, cronograma y presupuesto acordado.

No considera entre sus factores comunes para el éxito en la gestión de proyectos:

- Comunicación efectiva por los miembros del equipo.
- 

*Fuente:* Elaboración propia

#### 4 ANEXO 4 ÍTEMS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002) DE PREGUNTAS CERRADAS

**Tabla 5**

*Ítems de evaluación del instrumento criterios generales de preguntas cerradas*

<b>COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).</b>	
<b>ÍTEMS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002)</b>	
<b><u>ENCUESTA DE PREGUNTAS CERRADAS</u></b>	
<b>ÍTEM</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b>En relación con las mejores prácticas OPM sobre selección y priorización de proyectos.</b>	
1	¿En su organización comparan los escenarios de la organización realizando y no realizando el proyecto?
2	¿Dentro de su organización, se realiza el planteamiento del caso de negocio?
3	¿En su organización se toma en cuenta la aceptabilidad de los stakeholders?
4	¿En su organización han presentado dificultad de implementación de proyectos?
5	¿En su organización tienen en cuenta el Impacto social del proyecto al evaluar realizarlo?
6	¿Tienen en cuenta el impacto ambiental del proyecto al evaluar realizarlo?
7	¿En su organización efectúan una matriz de priorización?
8	¿En su organización desarrollan un conjunto de criterios de selección para sus proyectos?
9	¿En su organización utilizan criterios de ponderación?
10	¿En su organización recopilan datos de fuentes externas como clientes, entidades regulatorias?
11	¿En su organización recopilan datos de fuentes internas como personal de la organización, estado actual y estado futuro?
12	¿En su organización realizan un análisis de la importancia VS el nivel de incertidumbre del proyecto?
13	¿En su organización analizan atractivo o importancia VS Dificultad de implementación?
14	¿Identifican oportunidades de colaboración y sinergias entre proyectos?
15	¿En su organización hacen uso de lecciones aprendidas?
16	¿En su organización especifican de forma clara las expectativas de calidad del cliente?
17	¿En su organización utilizan la técnica de priorización MoSCoW ?
18	¿En su organización hacen uso de actividades para identificar posibles iniciativas?
19	¿En su organización se tiene en cuenta la incertidumbre y el riesgo?
20	¿Dentro de la organización se deciden proyectos según líneas de negocio?
21	¿En su organización se analiza la disponibilidad de recursos (Financiamiento)?
22	¿En su organización se busca que los proyectos sean congruentes con la alineación estratégica?
<b>En relación con las mejores prácticas para el éxito en proyectos.</b>	
23	¿En su organización existe comunicación efectiva por los miembros del equipo?
24	¿Su organización cuenta con un equipo de trabajo competente?
25	¿Su organización utiliza un enfoque definido entre los miembros del equipo?

---

26	¿Su organización tiene en cuenta los beneficios del proyecto?
27	¿Su organización realiza procesos de gerencia de proyectos?
28	¿Su organización aplica la gobernabilidad?
29	¿Su organización gestiona de manera correcta los interesados?
30	¿Su organización considera la gestión de riesgos durante la selección de proyectos?
31	¿En su organización se demuestra una cultura organizacional?
32	¿En su organización se demuestra competencia en la gestión de calidad?
33	¿Su organización realiza una alineación de los proyectos con la planeación estratégica?
34	¿Los proyectos en su organización tienen objetivos claros?
35	¿Su organización realiza seguimiento y control de sus proyectos?
36	¿Su organización establece una correcta definición del equipo de trabajo?
37	¿Su organización establece una definición de responsabilidades del equipo de trabajo?
38	¿Su organización recopila las lecciones aprendidas?
39	¿Su organización realiza buena gestión de los cambios?
40	¿Su organización emplea la selección de requisitos y requerimientos?
41	¿Su organización realiza una ejecución iterativa?
42	¿Su organización mide la madurez de la organización?
43	¿Su organización cuenta con soporte ejecutivo?
44	¿Su organización realiza la optimización de procesos?
45	¿Su organización implementa métodos ágiles?
46	¿Su organización integra herramientas e infraestructura en sus proyectos?
47	¿Su organización cuenta con experiencia en gestión de proyectos?
	<b>En relación con la guía</b>
48	¿Considera que los diferentes ítems y pasos presentados en la guía son adecuados para cumplir los objetivos?
49	¿Cuáles elementos de la guía no considera relevantes para las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá?
50	En cuanto a los procesos propuestos por la guía para la implementación de OPM. ¿Considera que se exponen claramente en los gráficos y flujogramas?
51	¿Se debe definir un líder para el proceso de implementación de OPM en una pequeña empresa?
52	¿Cuáles de las siguientes competencias debería tener un líder de OPM? Comunicación Conducción Gerenciamiento Capacidad cognitiva Efectividad Profesionalismo Otras
53	Dentro de los procesos de análisis de la organización se deberían identificar los siguientes factores organizacionales fundamentales para la Gestión Organizacional de Proyectos: Estrategia Organizacional Visión y Objetivos Estratégicos Estructura Organizacional Disposición al cambio Cultura Organizacional Otros
54	Teniendo en cuenta las limitaciones existentes dentro de pequeñas empresas de tecnología en Bogotá. ¿Considera usted que es posible seleccionar un equipo para la gestión organización al de proyectos a partir de integrantes de distintas áreas de la empresa?

---

---

55	¿Previo a la selección de las iniciativas a implementar, es pertinente agrupar las iniciativas identificadas de acuerdo con sus características más relevantes, por ejemplo, segmentar aquellas iniciativas que sean de innovación, de las de clientes y de las que tienen un carácter regulatorio o legal?
56	Para la selección y priorización de iniciativas es adecuado utilizar matrices de priorización que evalúen los siguientes criterios: Alineación estratégica VS Nivel de Incertidumbre Alineación estratégica VS Dificultad de Implementación Alineación estratégica VS Nivel de Riesgo Otras
57	Para Implementar el RoadMap (hoja de ruta) de la organización es importante tener en cuenta: La definición del marco de trabajo para la gerencia de los proyectos seleccionados Realizar ajuste de prácticas o tailoring durante la implementación Medir los beneficios mediante indicadores de rendimiento Documentar lecciones aprendidas Otras
58	En cuanto a los anexos presentados en la guía indique si aplica o no, de acuerdo con alcance deseado: Anexo 1 - Equipo OPM <span style="margin-left: 200px;">Aplica</span> <span style="margin-left: 100px;">No Aplica</span> Anexo 2 - Iniciativas Anexo 3 - Matrices de Priorización Anexo 4 - Roadmap
59	¿Con respecto al contenido de la guía, considera que este es el adecuado para conseguir orientar a las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá en el proceso de implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos y así, contribuir en la perdurabilidad a través del tiempo de estas, aumentando la probabilidad de éxito en sus proyectos, alcanzando una mejor rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el mercado?

---

*Fuente:* Elaboración propia



## 5 ANEXO 5 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002) DE PREGUNTAS CERRADAS

**Tabla 6**

*Formato de evaluación del instrumento criterios generales de preguntas cerradas*

---

**COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).**

---

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO. CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002).

---

**ENCUESTA DE PREGUNTAS CERRADAS**

**Evaluador:**

**Fecha:**

**Instrumento:**

**Los objetivos son:**

- Determinar, mediante la Técnica de Juicio de Expertos, la evaluación de Contenido que hacen los jueces de un determinado instrumento de recolección de datos.

- Calcular el coeficiente de confiabilidad. Si los expertos validan el cuestionario de forma positiva, se calcula el coeficiente de confiabilidad.

**Instrucciones:**

- Cada juez, en forma independiente, debe leer los objetivos y las instrucciones del instrumento de recolección de datos que se le entrega.

- Cada juez, en forma independiente, debe leer cuidadosamente cada uno de los ítems del instrumento.
- Cada juez, en forma independiente, debe evaluar cada uno de los ítems, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes indicadores, en forma separada:

### INDICADORES

<b>Pertinencia</b>	El ítem mide el grado de correspondencia entre el enunciado y lo que se pretende medir.
<b>Claridad Conceptual</b>	Se evalúa hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
<b>Redacción y Terminología</b>	La sintaxis y la terminología empleadas en el ítem son apropiadas.
<b>Escalamiento y Codificación</b>	Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

### ESCALA EVALUATIVA

1= Inaceptable 2= Deficiente 3= Regular 4= Bueno 5= Excelente

Ítem	Contenido Criterios Generales	Observaciones	Evaluación				
			1	2	3	4	5
1	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b>						

---

---

	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>2</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>3</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>4</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>5</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>6</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>7</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>8</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>

---

---

9	Escalamiento y Codificación Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología Escalamiento y Codificación
10	Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología Escalamiento y Codificación
11	Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología Escalamiento y Codificación
12	Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología Escalamiento y Codificación
13	Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología Escalamiento y Codificación
14	Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología Escalamiento y Codificación
15	Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología Escalamiento y Codificación

---

---

16	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
17	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
18	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
19	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
20	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
21	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
22	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
23	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b>

---

---

	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>24</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>25</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>26</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>27</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>28</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>29</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>30</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>

---

---

31	<b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
32	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
33	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
34	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
35	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
36	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
37	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>

---

---

38	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
39	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
40	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
41	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
42	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
43	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
44	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
45	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b>

---

---

	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>46</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>47</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>48</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>49</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>50</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>51</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>52</b>	<b>Pertinencia</b>
	<b>Claridad</b>
	<b>Conceptual</b>
	<b>Redacción y Terminología</b>

---



---

53	<b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b>
54	<b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b>
55	<b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b>
56	<b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b>
57	<b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b>
58	<b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b>
59	<b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b>

---

*Fuente:* Elaboración propia

## 6 ANEXO 6 ÍTEMS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002) DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla 7**

*Ítems de evaluación del instrumento criterios generales de preguntas abiertas*

<b>COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).</b>	
ÍTEMS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002). <b><u>ENCUESTA DE PREGUNTAS ABIERTAS</u></b>	
<b>ÍTEM</b>	<b>PREGUNTA</b>
	<b>En relación con las mejores prácticas OPM sobre selección y priorización de proyectos.</b>
1	¿Cuál considera usted es el mayor aporte de OPM para la organización?
2	De acuerdo a su criterio, ¿cuál o cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización?
3	¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tener en cuenta?
4	¿Se debería hacer un análisis del entorno a la hora de priorizar las iniciativas?
5	¿Se debería analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación?
6	¿Se debería tener en cuenta el nivel de incertidumbre y riesgos a la hora de seleccionar las iniciativas?
	<b>En relación con las mejores prácticas para el éxito en proyectos.</b>
7	Teniendo en cuenta que el objetivo es guiar a las pequeñas empresas para la adopción de buenas prácticas relacionadas con la gestión organizacional de proyectos. ¿Cuáles cree que son las mejores prácticas en gerencia de proyectos?
8	¿Piensa que la comunicación efectiva es una característica de OPM y que es importante aplicarla en la gestión de proyectos?
9	¿Qué tan importante es la medición de las competencias del talento humano para la organización (empresa) y los proyectos?
10	¿En qué procesos de gerencia de proyectos influye la gestión organizacional de proyectos?
11	¿Cómo OPM puede influir para gestionar de manera correcta los interesados?
12	¿Cómo a través de OPM se puede aportar para la gestión de riesgos en los proyectos?
13	Comprendiendo que el público objetivo de la guía son las pequeñas empresas de tecnología, ¿considera usted que la cultura organizacional dificulta la adopción de prácticas de OPM?
14	¿Cree que la documentación de las lecciones aprendidas es importante en OPM y por qué?
15	Dada la naturaleza de los proyectos de tecnología, ¿daría usted relevancia a la gestión adecuada de cambios en los proyectos?
16	¿Qué papel cumple la gestión organizacional de proyectos en el proceso de recolección de requerimientos para el desarrollo de los proyectos?
	<b>En relación con otros aspectos de OPM.</b>
17	¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos?
18	¿Considera que la estructura organizacional de la empresa impacta el desempeño de las OPM y sus colaboradores?
19	¿Qué aspectos de las metodologías ágiles incluiría dentro de las prácticas de Gestión Organizacional de Proyectos?
20	¿Cuál metodología ágil utiliza para gestionar sus proyectos?
21	¿Qué otros aspectos relevantes que usted considere se deben tener en cuenta a la hora de implementar guía de gestión organizacional de proyectos para pequeñas empresas?

*Fuente:* Elaboración propia

## 7 ANEXO 7 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002) DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla 8**

*Formato de evaluación del instrumento criterios generales de preguntas abiertas*

---

<b>COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).</b>
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002).
<b><u>ENCUESTA DE PREGUNTAS ABIERTAS</u></b>

---

**Evaluador:**

**Fecha:**

**Instrumento:**

**Los objetivos son:**

- Determinar, mediante la Técnica de Juicio de Expertos, la evaluación de Contenido que hacen los jueces de un determinado instrumento de recolección de datos.
- Calcular el coeficiente de confiabilidad. Si los expertos validan el cuestionario de forma positiva, se calcula el coeficiente de confiabilidad.

**Instrucciones:**

- Cada juez, en forma independiente, debe leer los objetivos y las instrucciones del instrumento de recolección de datos que se le entrega.
- Cada juez, en forma independiente, debe leer cuidadosamente cada uno de los ítems del instrumento.
- Cada juez, en forma independiente, debe evaluar cada uno de los ítems, en la escala de Likert correspondiente de cinco (05) puntos, tomando en cuenta los siguientes indicadores, en forma separada:

### INDICADORES

<b>Pertinencia</b>	El ítem mide el grado de correspondencia entre el enunciado y lo que se pretende medir.
<b>Claridad Conceptual</b>	Se evalúa hasta qué punto el enunciado del ítem no genera confusión o contradicciones.
<b>Redacción y Terminología</b>	La sintaxis y la terminología empleadas en el ítem son apropiadas.
<b>Escalamiento y Codificación</b>	Si la escala empleada en cada ítem es apropiada y la misma ha sido debidamente codificada.

### ESCALA EVALUATIVA

1= Inaceptable 2= Deficiente 3= Regular 4= Bueno 5= Excelente

Ítem	Contenido Criterios Generales	Observaciones	Evaluación				
			1	2	3	4	5
1	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b>						

---

---

	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>2</b>	<b>Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>3</b>	<b>Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>4</b>	<b>Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>5</b>	<b>Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>6</b>	<b>Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>7</b>	<b>Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>
<b>8</b>	<b>Pertinencia Claridad Conceptual Redacción y Terminología</b>
	<b>Escalamiento y Codificación</b>

---

---

9	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
10	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
11	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
12	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
13	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
14	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
15	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y</b> <b>Terminología</b> <b>Escalamiento y</b> <b>Codificación</b>
16	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b>

---

---

17	<b>Redacción y Terminología</b> <b>Escalamiento y Codificación</b> <b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y Terminología</b> <b>Escalamiento y Codificación</b>
18	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y Terminología</b> <b>Escalamiento y Codificación</b>
19	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y Terminología</b> <b>Escalamiento y Codificación</b>
20	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y Terminología</b> <b>Escalamiento y Codificación</b>
21	<b>Pertinencia</b> <b>Claridad</b> <b>Conceptual</b> <b>Redacción y Terminología</b> <b>Escalamiento y Codificación</b>

---

*Fuente:* Elaboración propia

**8 ANEXO 8 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002) DE PREGUNTAS CERRADAS**

En la tabla 9 se encuentran los componentes que obtuvieron un CVC inferior a 0.80 entre “aceptable” y “deficiente” e “inaceptable” y que por tanto no se tendrán en cuenta.

**Tabla 9**

*Resultados de evaluación de instrumento criterios generales (Hernandez-Nieto, 2002) de preguntas cerradas*

<b>COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).</b>											
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernández-Nieto, 2011).											
<b><u>ENCUESTA DE PREGUNTAS CERRADAS</u></b>											
Ítem		SANDRA FABIOLA CASTRO	MILAGROS CASTILLO DE VELASQUEZ	No. Jueces GINNA PAOLA GAMBOA DANIEL	ANNIE VALENTINA VELASCO ARTURO	NATALIA HORMAZA PAZ	Sx1	Mx	CVCi	Pei	CVCtc
<b>En relación con las mejores prácticas OPM sobre selección y priorización de proyectos.</b>											
1	¿En su organización comparan los escenarios de la organización realizando y no realizando el proyecto?	15	18	15	15	18	81	4,05	0,81	0,00032	0,80968
2	¿Dentro de su organización, se realiza el planteamiento del caso de negocio?	18	19	17	18	19	91	4,55	0,91	0,00032	0,90968

3	¿En su organización se toma en cuenta la aceptabilidad de los stakeholders?	10	10	12	13	13	58	2,9	0,58	0,00032	0,57968
4	¿En su organización han presentado dificultad de implementación de proyectos?	7	9	10	11	15	52	2,6	0,52	0,00032	0,51968
5	¿En su organización tienen en cuenta el Impacto social del proyecto al evaluar realizarlo?	16	18	20	16	18	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968
6	¿Tienen en cuenta el impacto ambiental del proyecto al evaluar realizarlo?	20	19	16	19	19	93	4,65	0,93	0,00032	0,92968
7	¿En su organización efectúan una matriz de priorización?	20	18	19	20	18	95	4,75	0,95	0,00032	0,94968
8	¿En su organización desarrollan un conjunto de criterios de selección para sus proyectos?	16	17	18	16	16	83	4,15	0,83	0,00032	0,82968
9	¿En su organización utilizan criterios de ponderación?	11	11	13	15	12	62	3,1	0,62	0,00032	0,61968



10	¿En su organización recopilan datos de fuentes externas como clientes, entidades regulatorias?	18	16	17	18	19	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968
11	¿En su organización recopilan datos de fuentes internas como personal de la organización, estado actual y estado futuro?	19	17	18	19	18	91	4,55	0,91	0,00032	0,90968
12	¿En su organización realizan un análisis de la importancia VS el nivel de incertidumbre del proyecto?	15	18	19	15	15	82	4,1	0,82	0,00032	0,81968
13	¿En su organización analizan atractivo o importancia VS Dificultad de implementación?	20	17	15	19	17	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968
14	¿Identifican oportunidades de colaboración y sinergias entre proyectos?	18	19	19	18	16	90	4,5	0,9	0,00032	0,89968
15	¿En su organización hacen uso de lecciones aprendidas?	19	19	18	20	19	95	4,75	0,95	0,00032	0,94968

16	¿En su organización especifican de forma clara las expectativas de calidad del cliente?	18	18	19	18	20	93	4,65	0,93	0,00032	0,92968
17	¿En su organización utilizan la técnica de priorización MoSCoW ?	16	20	18	19	16	89	4,45	0,89	0,00032	0,88968
18	¿En su organización hacen uso de actividades para identificar posibles iniciativas?	12	12	11	12	14	61	3,05	0,61	0,00032	0,60968
19	¿En su organización se tiene en cuenta la incertidumbre y el riesgo?	18	16	19	20	19	92	4,6	0,92	0,00032	0,91968
20	¿Dentro de la organización se deciden proyectos según líneas de negocio?	18	15	19	18	17	87	4,35	0,87	0,00032	0,86968
21	¿ En su organización se analiza la disponibilidad de recursos (Financiamiento)?	16	17	16	18	18	85	4,25	0,85	0,00032	0,84968
22	¿En su organización se busca que los proyectos sean congruentes con	17	17	18	17	17	86	4,3	0,86	0,00032	0,85968

la alineación estratégica?		<b>En relación con las mejores prácticas para el éxito en proyectos.</b>										
23	¿En su organización existe comunicación efectiva por los miembros del equipo?	15	11	8	13	11	58	2,9	0,58	0,00032	0,57968	
24	¿Su organización cuenta con un equipo de trabajo competente?	20	18	20	18	15	91	4,55	0,91	0,00032	0,90968	
25	¿Su organización utiliza un enfoque definido entre los miembros del equipo?	12	9	13	11	12	57	2,85	0,57	0,00032	0,56968	
26	¿Su organización tiene en cuenta los beneficios del proyecto?	19	15	19	18	17	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968	
27	¿Su organización realiza procesos de gerencia de proyectos?	18	18	15	20	18	89	4,45	0,89	0,00032	0,88968	
28	¿Su organización aplica la gobernabilidad?	11	13	10	11	10	55	2,75	0,55	0,00032	0,54968	
29	¿Su organización gestiona de manera correcta los interesados?	15	19	18	20	19	91	4,55	0,91	0,00032	0,90968	
30	¿Su organización considera la gestión de riesgos durante la selección de proyectos?	13	12	11	10	12	58	2,9	0,58	0,00032	0,57968	

31	¿En su organización se demuestra una cultura organizacional?	18	19	18	16	18	89	4,45	0,89	0,00032	0,88968
32	¿En su organización se demuestra competencia en la gestión de calidad?	18	18	17	15	16	84	4,2	0,84	0,00032	0,83968
33	¿Su organización realiza una alineación de los proyectos con la planeación estratégica?	18	15	17	20	15	85	4,25	0,85	0,00032	0,84968
34	¿Los proyectos en su organización tienen objetivos claros?	16	16	18	18	20	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968
35	¿Su organización realiza seguimiento y control de sus proyectos?	19	15	17	18	19	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968
36	¿Su organización establece una correcta definición del equipo de trabajo?	17	19	18	19	18	91	4,55	0,91	0,00032	0,90968
37	¿Su organización establece una definición de responsabilidades del equipo de trabajo?	18	18	16	16	18	86	4,3	0,86	0,00032	0,85968
38	¿Su organización recopila las	18	15	15	18	16	82	4,1	0,82	0,00032	0,81968

---

	lecciones aprendidas?											
39	¿Su organización realiza buena gestión de los cambios?	19	20	19	19	18	95	4,75	0,95	0,00032	0,94968	
40	¿Su organización emplea la selección de requisitos y requerimientos?	15	18	18	16	18	85	4,25	0,85	0,00032	0,84968	
41	¿Su organización realiza una ejecución iterativa?	19	19	15	18	16	87	4,35	0,87	0,00032	0,86968	
42	¿Su organización mide la madurez de la organización?	17	19	18	19	18	91	4,55	0,91	0,00032	0,90968	
43	¿Su organización cuenta con soporte ejecutivo?	11	10	15	12	13	61	3,05	0,61	0,00032	0,60968	
44	¿Su organización realiza la optimización de procesos?	18	20	20	20	18	96	4,8	0,96	0,00032	0,95968	
45	¿Su organización implementa métodos ágiles?	13	8	6	10	12	49	2,45	0,49	0,00032	0,48968	
46	¿Su organización integra herramientas e infraestructura en sus proyectos?	19	18	16	18	19	90	4,5	0,9	0,00032	0,89968	
47	¿Su organización cuenta con experiencia en gestión de proyectos?	9	10	10	8	8	45	2,25	0,45	0,00032	0,44968	

**En relación con la guía**

---

---

48	¿Considera que los diferentes ítems y pasos presentados en la guía son adecuados para cumplir los objetivos?	11	13	11	9	14	58	2,9	0,58	0,00032	0,57968
49	¿Cuáles elementos de la guía no considera relevantes para las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá?	13	15	12	10	11	61	3,05	0,61	0,00032	0,60968
50	En cuanto a los procesos propuestos por la guía para la implementación de OPM. ¿Considera que se exponen claramente en los gráficos y flujogramas?	20	15	19	19	18	91	4,55	0,91	0,00032	0,90968
51	¿ Se debe definir un líder para el proceso de implementación de OPM en una pequeña empresa?	18	19	17	15	19	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968

---

---

52	¿Cuáles de las siguientes competencias debería tener un líder de OPM? Comunicación Conducción Gerenciamiento Capacidad cognitiva Efectividad Profesionalismo Otras	18	17	16	20	18	89	4,45	0,89	0,00032	0,88968
53	Dentro de los procesos de análisis de la organización se deberían identificar los siguientes factores organizacionales fundamentales para la Gestión Organizacional de Proyectos: Estrategia Organizacional Visión y Objetivos Estratégicos Estructura Organizacional Disposición al cambio Cultura Organizacional Otros	18	20	18	18	16	90	4,5	0,9	0,00032	0,89968

---

---

54	Teniendo en cuenta las limitaciones existentes dentro de pequeñas empresas de tecnología en Bogotá. ¿Considera usted que es posible seleccionar un equipo para la gestión organización al de proyectos a partir de integrantes de distintas áreas de la empresa?	16	16	17	17	15	81	4,05	0,81	0,00032	0,80968
55	¿Previo a la selección de las iniciativas a implementar, es pertinente agrupar las iniciativas identificadas de acuerdo con sus características más relevantes, por ejemplo, segmentar aquellas iniciativas que sean de innovación, de las de clientes y de las que tienen un carácter regulatorio o legal?	18	16	16	18	19	87	4,35	0,87	0,00032	0,86968

---



56	Para la selección y priorización de iniciativas es adecuado utilizar matrices de priorización que evalúen los siguientes criterios: Alineación estratégica VS Nivel de Incertidumbre Alineación estratégica VS Dificultad de Implementación Alineación estratégica VS Nivel de Riesgo Otras	18	20	18	16	18	90	4,5	0,9	0,00032	0,89968
57	Para Implementar el RoadMap (hoja de ruta) de la organización es importante tener en cuenta: La definición del marco de trabajo para la gerencia de los proyectos seleccionados Realizar ajuste de prácticas o tailoring durante la implementación Medir los beneficios mediante	18	17	16	15	18	84	4,2	0,84	0,00032	0,83968

---

	indicadores de rendimiento											
	Documentar lecciones aprendidas											
	Otras											
58	En cuanto a los anexos presentados en la guía indique si aplica o no, de acuerdo con alcance deseado: Anexo 1 - Equipo OPM Aplica No Aplica Anexo 2 - Iniciativas Anexo 3 - Matrices de Priorización Anexo 4 - Roadmap	16	18	15	18	19	86	4,3	0,86	0,00032	0,85968	
59	¿Con respecto al contenido de la guía, considera que este es el adecuado para conseguir orientar a las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá en el proceso de implementación	18	16	18	17	17	86	4,3	0,86	0,00032	0,85968	

---

---

de la Gestión Organizacional de Proyectos y así, contribuir en la perdurabilidad a través del tiempo de estas, aumentando la probabilidad de éxito en sus proyectos, alcanzando una mejor rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el mercado?

---

PROMEDI  
O 2,4482

---

*Fuente:* Elaboración propia a partir del ejemplo suministrado en (Hernandez-Nieto, 2002)

**9 ANEXO 9 RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernandez-Nieto, 2002) DE PREGUNTAS ABIERTAS**

En la tabla 10 se encuentran los componentes que obtuvieron un CVC inferior a 0.80 entre “aceptable” y “deficiente” e “inaceptable” y que por tanto no se tendrán en cuenta.

**Tabla 10**

*Resultados de evaluación de instrumento criterios generales (Hernandez-Nieto, 2002) de preguntas abiertas*

<b>COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO (CVC).</b>											
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO CRITERIOS GENERALES (Hernández-Nieto, 2011)											
<b>ENCUESTA DE PREGUNTAS ABIERTAS</b>											
JUECES											
Ítem		SANDRA FABIOLA CASTRO	MILAGROS CASTILLO DE VELASQUEZ	GINNA PAOLA GAMBOA DANIEL	ANNIE VALENTINA VELASCO ARTURO	NATALIA HORMAZA PAZ	$\sum x$	Mx	CVCi	Pei	CVCtc
<b>En relación con las mejores prácticas OPM sobre selección y priorización de proyectos.</b>											
1	¿Cuál considera usted es el mayor aporte de OPM para la organización?	18	17	15	15	15	80	4	0,8	0,00032	0,79968
2	De acuerdo a su criterio, ¿cuál o cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización?	19	18	18	17	18	90	4,5	0,9	0,00032	0,89968
3	¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tener en cuenta?	15	15	15	16	15	76	3,8	0,76	0,00032	0,75968

4	¿Se debería hacer un análisis del entorno a la hora de priorizar las iniciativas?	19	17	17	20	17	90	4,5	0,9	0,00032	0,89968
5	¿Se debería analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación?	16	18	16	19	18	87	4,35	0,87	0,00032	0,86968
6	¿Se debería tener en cuenta el nivel de incertidumbre y riesgos a la hora de seleccionar las iniciativas?	11	14	13	14	12	64	3,2	0,64	0,00032	0,63968
<b>En relación con las mejores prácticas para el éxito en proyectos.</b>											
7	Teniendo en cuenta que el objetivo es guiar a las pequeñas empresas para la adopción de buenas prácticas relacionadas con la gestión organizacional de proyectos. ¿Cuáles cree que son las mejores prácticas en gerencia de proyectos?	10	12	15	12	14	63	3,15	0,63	0,00032	0,62968
8	¿Piensa que la comunicación efectiva es una característica de OPM y que es importante aplicarla en la	20	18	16	18	17	89	4,45	0,89	0,00032	0,88968

---

9	gestión de proyectos? ¿Qué tan importante es la medición de las competencias del talento humano para la organización (empresa) y los proyectos?	18	19	18	17	15	87	4,35	0,87	0,00032	0,86968
10	¿En qué procesos de gerencia de proyectos influye la gestión organizacional de proyectos?	16	16	18	18	19	87	4,35	0,87	0,00032	0,86968
11	¿Cómo OPM puede influir para gestionar de manera correcta los interesados?	19	18	19	18	18	92	4,6	0,92	0,00032	0,91968
12	¿Cómo a través de OPM se puede aportar para la gestión de riesgos en los proyectos?	16	18	15	19	20	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968
13	Comprendiendo que el público objetivo de la guía son las pequeñas empresas de tecnología, ¿considera usted que la cultura organizacional dificulta la adopción de prácticas de OPM?	18	19	20	15	18	90	4,5	0,9	0,00032	0,89968

---

14	¿Cree que la documentación de las lecciones aprendidas es importante en OPM y por qué?	15	15	10	11	15	66	3,3	0,66	0,00032	0,65968
15	Dada la naturaleza de los proyectos de tecnología, ¿daría usted relevancia a la gestión adecuada de cambios en los proyectos?	17	20	19	18	20	94	4,7	0,94	0,00032	0,93968
16	¿Qué papel cumple la gestión organizacional de proyectos en el proceso de recolección de requerimientos para el desarrollo de los proyectos?	18	18	18	18	16	88	4,4	0,88	0,00032	0,87968
<b>En relación con otros aspectos de OPM.</b>											
17	¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos?	18	20	15	16	17	86	4,3	0,86	0,00032	0,85968
18	¿Considera que la estructura organizacional de la empresa impacta el desempeño de las OPM y sus colaboradores?	10	11	12	10	13	56	2,8	0,56	0,00032	0,55968
19	¿Qué aspectos de las metodologías ágiles incluiría	13	13	14	13	15	68	3,4	0,68	0,00032	0,67968

	dentro de las prácticas de Gestión Organizacional de Proyectos?											
20	¿Cuál metodología ágil utiliza para gestionar sus proyectos?	15	15	13	11	11	65	3,25	0,65	0,00032	0,64968	
21	¿Qué otros aspectos relevantes que usted considere se deben tener en cuenta a la hora de implementar guía de gestión organizacional de proyectos para pequeñas empresas?	18	16	17	18	17	86	4,3	0,86	0,00032	0,85968	
										PROMEDIO	2,3767	

*Fuente:* Elaboración propia a partir del ejemplo suministrado en (Hernandez-Nieto, 2002)



# 10 ANEXO 10 ENCUESTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM) Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**Figura 1**

*Primera parte de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos*

**Encuesta Gestión Organizacional de Proyectos (OPM) y Gestión de Proyectos**

Esta encuesta busca recolectar información sobre la aplicación de prácticas en gestión organizacional de proyectos en el entorno productivo y establecer la relación con algunas prácticas consideradas como adecuadas en la gestión de proyectos, de acuerdo con el juicio de expertos en este ámbito.

1. Su nombre:

Escriba su respuesta

2. Nombre de la organización donde labora:

Escriba su respuesta

3. Cargo:

Escriba su respuesta

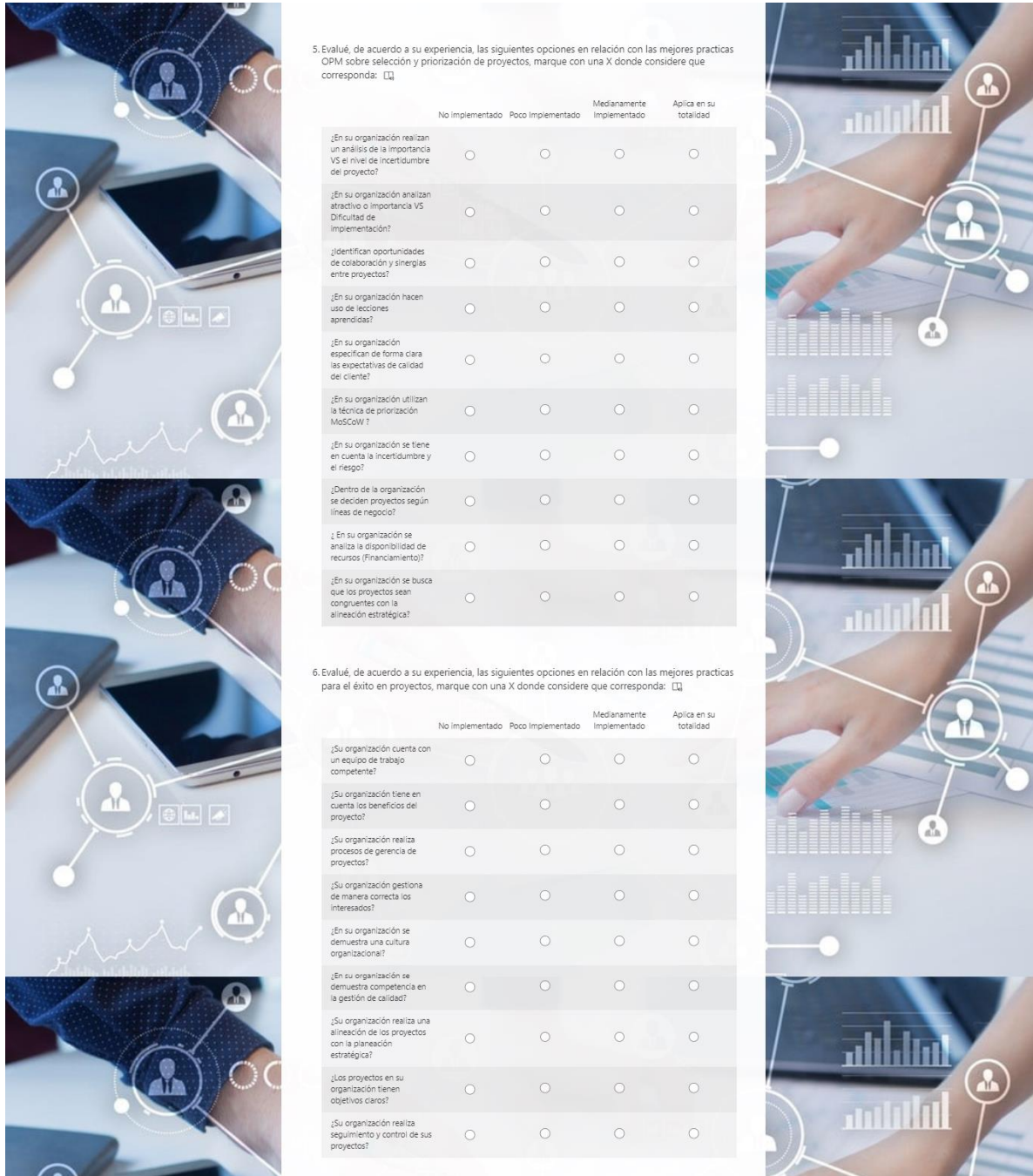
4. Evalúe, de acuerdo a su experiencia, las siguientes opciones en relación con las mejores practicas OPM sobre selección y priorización de proyectos, marque con una X donde considere que corresponda:

	No implementado	Poco implementado	Medianamente implementado	Aplica en su totalidad
¿En su organización comparan los escenarios de la organización realizando y no realizando el proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Dentro de su organización, se realiza el planteamiento del caso de negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización tienen en cuenta el impacto social del proyecto al evaluar realizarlo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tienen en cuenta el impacto ambiental del proyecto al evaluar realizarlo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización efectúan una matriz de priorización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización desarrollan un conjunto de criterios de selección para sus proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización recopilan datos de fuentes externas como clientes, entidades regulatorias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización recopilan datos de fuentes internas como personal de la organización, estado actual y estado futuro?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 2**

*Segunda parte de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos*



5. Evalúe, de acuerdo a su experiencia, las siguientes opciones en relación con las mejores practicas OPM sobre selección y priorización de proyectos, marque con una X donde considere que corresponda:

	No implementado	Poco implementado	Medianamente implementado	Aplica en su totalidad
¿En su organización realizan un análisis de la importancia VS el nivel de incertidumbre del proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización analizan atractivo o importancia VS Dificultad de Implementación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Identifican oportunidades de colaboración y sinergias entre proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización hacen uso de lecciones aprendidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización especifican de forma clara las expectativas de calidad del cliente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización utilizan la técnica de priorización MoSCoW?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización se tiene en cuenta la incertidumbre y el riesgo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Dentro de la organización se deciden proyectos según líneas de negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización se analiza la disponibilidad de recursos (Financiamiento)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización se busca que los proyectos sean congruentes con la alineación estratégica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Evalúe, de acuerdo a su experiencia, las siguientes opciones en relación con las mejores practicas para el éxito en proyectos, marque con una X donde considere que corresponda:

	No implementado	Poco implementado	Medianamente implementado	Aplica en su totalidad
¿Su organización cuenta con un equipo de trabajo competente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización tiene en cuenta los beneficios del proyecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización realiza procesos de gerencia de proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización gestiona de manera correcta los intereses?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización se demuestra una cultura organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su organización se demuestra competencia en la gestión de calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización realiza una alineación de los proyectos con la planeación estratégica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los proyectos en su organización tienen objetivos claros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización realiza seguimiento y control de sus proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 3**

*Tercera parte de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos*

7. Evalúe, de acuerdo a su experiencia, las siguientes opciones en relación con las mejores practicas para el éxito en proyectos, marque con una X donde considere que corresponda:

	No implementado	Poco implementado	Medianamente implementado	Aplica en su totalidad
¿Su organización establece una correcta definición del equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización establece una definición de responsabilidades del equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización recopila las lecciones aprendidas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización realiza buena gestión de los cambios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización emplea la selección de requisitos y requerimientos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización realiza una ejecución iterativa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización mide la madurez de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización realiza la optimización de procesos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Su organización integra herramientas e infraestructura en sus proyectos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Enviar](#)

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes. Incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. [Ver términos de uso](#)

*Fuente: Elaboración propia*

## 11 ANEXO 11 RESULTADOS DE ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OPM PARA PEQUEÑAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN BOGOTÁ

**Figura 4**

*Primera parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 1*

Ver resultados

Encuesta 1 Anónimo 02:51 Tiempo para completar


1 Su nombre y apellidos: \*

Harold Mauricio Gardo Arenas

2 Cargo que desempeña en la empresa: \*

Director de proyectos

3



En cuanto a los procesos propuestos por la guía para la implementación de OPM. ¿Considera que se exponen claramente en los gráficos y flujogramas? \* Ilustraciones 2, 3, 4 y 5 de la guía

Sí

No

[?] Más en la ilustración si no contiene lo necesario

4 ¿Se debe definir un líder para el proceso de implementación de OPM en una pequeña empresa? \*

Sí

No

[?]

5 ¿Cuáles de las siguientes competencias debería tener un líder de OPM? \*

Comunicación

Conducción

Gerenciamiento

Capacidad cognitiva

Efectividad

Profesionalismo

Otras

6 Dentro de los procesos de análisis de la organización se deberían identificar los siguientes factores organizacionales fundamentales para la Gestión Organizacional de Proyectos: \*

Estrategia organizacional

Visión y objetivos estratégicos

Estructura organizacional

Disposición al cambio

Cultura organizacional

Otras

*Fuente: Elaboración propia*

## Figura 5

### Segunda parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 1

**7**

Teniendo en cuenta las limitaciones existentes dentro de pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.

¿Considera usted que es posible seleccionar un equipo para la gestión organización al de proyectos a partir de integrantes de distintas áreas de la empresa? \*

Sí

No

[SÍ]

**8**

¿Previo a la selección de las iniciativas a implementar, es pertinente agrupar las iniciativas identificadas de acuerdo con sus características más relevantes, por ejemplo, segmentar aquellas iniciativas que sean de innovación, de las de clientes y de las que tienen un carácter regulatorio o legal? \*

Sí

No

[SÍ]

**9**

Para la selección y priorización de iniciativas es adecuado utilizar matrices de priorización que evalúen los siguientes criterios: \*

Alineación estratégica VS Nivel de Incertidumbre

Alineación estratégica VS Dificultad de Implementación

Alineación estratégica VS Nivel de Riesgo

Se debe evaluar el beneficio económico y social

**10**

Para Implementar el RoadMap (hoja de ruta) de la organización es importante tener en cuenta: \*

La definición del marco de trabajo para la gerencia de los proyectos seleccionados

Realizar ajuste de practicas o tailoring durante la implementación

Medir los beneficios mediante indicadores de rendimiento

Documentar lecciones aprendidas

Otras

**11**

En cuanto a los anexos presentados en la guía indique si aplica o no, de acuerdo con alcance deseado: \*

	Aplica	No Aplica
Anexo 1 - Equipo OPM	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 2 - Iniciativas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 3 - Matrices de Priorización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 4 - Roadmap	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12**

¿Con respecto al contenido de la guía, considera que este es el adecuado para conseguir orientar a las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá en el proceso de implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos y así, contribuir en la perdurabilidad a través del tiempo de estas, aumentando la probabilidad de éxito en sus proyectos, alcanzando una mejor rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el mercado? \*

Para mí es confuso el punto 6.2 de definición del Roadmap. No se si se quieren referir al Roadmap para implementar el proceso de implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos o el Roadmap para implementación de iniciativas.

Fuente: Elaboración propia

## Figura 6

Primera parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 2

Ver resultados

Encuestado  
 < 2 Anónimo 02:17  
 Tiempo para completar >


1 Su nombre y apellidos: \*

Diana Fernanda Valencia Solarte

2 Cargo que desempeña en la empresa: \*

Gerente de Proyectos

3



En cuanto a los procesos propuestos por la guía para la implementación de OPM.  
 ¿Considera que se exponen claramente en los gráficos y flujogramas? \*

Ilustraciones 2, 3, 4 y 6 de la guía

Sí

No

[5]

4 ¿Se debe definir un líder para el proceso de implementación de OPM en una pequeña empresa? \*

Sí

No

[5]

5 ¿Cuáles de las siguientes competencias debería tener un líder de OPM? \*

Comunicación

Conducción

Gerenciamiento

Capacidad cognitiva

Efectividad

Profesionalismo

Otras

6 Dentro de los procesos de análisis de la organización se deberían identificar los siguientes factores organizacionales fundamentales para la Gestión Organizacional de Proyectos: \*

Estrategia organizacional

Visión y objetivos estratégicos

Estructura organizacional

Disposición al cambio

Cultura organizacional

Otras

Fuente: Elaboración propia

## Figura 7

### Segunda parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 2

**7**  
Teniendo en cuenta las limitaciones existentes dentro de pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.  
¿Considera usted que es posible seleccionar un equipo para la gestión organización al de proyectos a partir de integrantes de distintas áreas de la empresa? \*

Sí  
 No  
 [S]

**8**  
¿Previo a la selección de las iniciativas a implementar, es pertinente agrupar las iniciativas identificadas de acuerdo con sus características más relevantes, por ejemplo, segmentar aquellas iniciativas que sean de innovación, de las de clientes y de las que tienen un carácter regulatorio o legal? \*

Sí  
 No  
 [S]

**9**  
Para la selección y priorización de iniciativas es adecuado utilizar matrices de priorización que evalúen los siguientes criterios: \*

Alineación estratégica VS Nivel de Incertidumbre  
 Alineación estratégica VS Dificultad de implementación  
 Alineación estratégica VS Nivel de Riesgo  
 Otras

**10**  
Para Implementar el RoadMap (hoja de ruta) de la organización es importante tener en cuenta: \*

La definición del marco de trabajo para la gerencia de los proyectos seleccionados  
 Realizar ajuste de practicas o tailoring durante la implementación  
 Medir los beneficios mediante indicadores de rendimiento  
 Documentar lecciones aprendidas  
 Otras

**11**  
En cuanto a los anexos presentados en la guía indique si aplica o no, de acuerdo con alcance deseado: \*

	Aplica	No Aplica
Anexo 1 - Equipo OPM	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 2 - Iniciativas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 3 - Matrices de Priorización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 4 - Roadmap	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12**  
¿Con respecto al contenido de la guía, considera que este es el adecuado para conseguir orientar a las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá en el proceso de implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos y así, contribuir en la perdurabilidad a través del tiempo de estas, aumentando la probabilidad de éxito en sus proyectos, alcanzando una mejor rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el mercado? \*

Me parece una guía completa y enfocada en las pequeñas empresas que permite ofrecer el asesoramiento indicado para la implementación de la Gestión organizacional, los anexos y gráficos permiten visualizar y entender claramente cada uno de los pasos a seguir.

Fuente: Elaboración propia

## Figura 8

Primera parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 3

Ver resultados


Encuestado < 3 > Anónimo 02:31 Tiempo para completar ...

**1** Su nombre y apellidos: \*

Stefania Diaz Oaza

**2** Cargo que desempeña en la empresa: \*

Subgerente Operativa

**3** 

En cuanto a los procesos propuestos por la guía para la implementación de OPM.  
¿Considera que se exponen claramente en los gráficos y flujogramas? \*

Ilustraciones 2, 3, 4 y 8 de la guía

Sí

No

[5]

**4** ¿ Se debe definir un líder para el proceso de implementación de OPM en una pequeña empresa? \*

Sí

No

[5]

**5** ¿Cuáles de las siguientes competencias debería tener un líder de OPM? \*

Comunicación

Conducción

Gerenciamiento

Capacidad cognitiva

Efectividad

Profesionalismo

Otras

**6** Dentro de los procesos de análisis de la organización se deberían identificar los siguientes factores organizacionales fundamentales para la Gestión Organizacional de Proyectos: \*

Estrategia organizacional

Visión y objetivos estratégicos

Estructura organizacional

Disposición al cambio

Cultura organizacional

Otras

Fuente: Elaboración propia



## Figura 9

### Segunda parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 3

**7**

Teniendo en cuenta las limitaciones existentes dentro de pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.

¿Considera usted que es posible seleccionar un equipo para la gestión organizacional al de proyectos a partir de integrantes de distintas áreas de la empresa? \*

Sí

No

[SÍ]

**8**

¿Previo a la selección de las iniciativas a implementar, es pertinente agrupar las iniciativas identificadas de acuerdo con sus características más relevantes, por ejemplo, segmentar aquellas iniciativas que sean de innovación, de las de clientes y de las que tienen un carácter regulatorio o legal? \*

Sí

No

[SÍ]

**9**

Para la selección y priorización de iniciativas es adecuado utilizar matrices de priorización que evalúen los siguientes criterios: \*

Alineación estratégica VS Nivel de Incertidumbre

Alineación estratégica VS Dificultad de Implementación

Alineación estratégica VS Nivel de Riesgo

Otras

**10**

Para Implementar el RoadMap (hoja de ruta) de la organización es importante tener en cuenta: \*

La definición del marco de trabajo para la gerencia de los proyectos seleccionados

Realizar ajuste de prácticas o tailoring durante la implementación

Medir los beneficios mediante indicadores de rendimiento

Documentar lecciones aprendidas

Otras

**11**

En cuanto a los anexos presentados en la guía indique si aplica o no, de acuerdo con alcance deseado: \*

	Aplica	No Aplica
Anexo 1 - Equipo OPM	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 2 - Iniciativas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 3 - Matrices de Priorización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 4 - Roadmap	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12**

¿Con respecto al contenido de la guía, considera que este es el adecuado para conseguir orientar a las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá en el proceso de implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos y así, contribuir en la perdurabilidad a través del tiempo de estas, aumentando la probabilidad de éxito en sus proyectos, alcanzando una mejor rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el mercado? \*

Considero que es adecuado para aumentar la probabilidad de éxito en los proyectos de pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.

Fuente: Elaboración propia

## Figura 10

Primera parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 4

Ver resultados

Encuestado: 4 Andrés | 05:32 | Tiempo para completar


**1** Su nombre y apellidos: \*

José Arturo Rodríguez

**2** Cargo que desempeña en la empresa: \*

Docente universitario

**3** En cuanto a los procesos propuestos por la guía para la implementación de OPM. ¿Considera que se exponen claramente en los gráficos y flujogramas? \*  
Ilustraciones 2, 3, 4 y 5 de la guía



Sí

No

Se expresa los conceptos de "procesos" se debe

**4** ¿Se debe definir un líder para el proceso de implementación de OPM en una pequeña empresa? \*

Sí

No

Otras

**5** ¿Cuáles de las siguientes competencias debería tener un líder de OPM? \*

Comunicación

Conducción

Gerenciamiento

Capacidad cognitiva

Efectividad

Profesionalismo

Otras

**6** Dentro de los procesos de análisis de la organización se deberían identificar los siguientes factores organizacionales fundamentales para la Gestión Organizacional de Proyectos: \*

Estrategia organizacional

Visión y objetivos estratégicos

Estructura organizacional

Disposición al cambio

Cultura organizacional

Otras

Fuente: Elaboración propia

**Figura 11**

*Segunda parte resultados de encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá – experto 4*

**7.**  
Teniendo en cuenta las limitaciones existentes dentro de pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.  
¿Considera usted que es posible seleccionar un equipo para la gestión organización al de proyectos a partir de integrantes de distintas áreas de la empresa? \*

Si  
 No  
 [5]

**8.**  
¿Previo a la selección de las iniciativas a implementar, es pertinente agrupar las iniciativas identificadas de acuerdo con sus características más relevantes, por ejemplo, segmentar aquellas iniciativas que sean de innovación, de las de clientes y de las que tienen un carácter regulatorio o legal? \*

Si  
 No  
 ("Segmentar" implica que existen elementos)

**9.**  
Para la selección y priorización de iniciativas es adecuado utilizar matrices de priorización que evalúen los siguientes criterios: \*

Alineación estratégica VS Nivel de Incertidumbre  
 Alineación estratégica VS Dificultad de Implementación  
 Alineación estratégica VS Nivel de Riesgo  
 Revisar: ¿Cuál es la diferencia entre 1 y 3?

**10.**  
Para implementar el RoadMap (hoja de ruta) de la organización es importante tener en cuenta: \*

La definición del marco de trabajo para la gerencia de los proyectos seleccionados  
 Realizar ajuste de prácticas o tailoring durante la implementación  
 Medir los beneficios mediante indicadores de rendimiento  
 Documentar lecciones aprendidas  
 Otras

**11.**  
En cuanto a los anexos presentados en la guía indique si aplica o no, de acuerdo con alcance deseado: \*

	Aplica	No Aplica
Anexo 1 - Equipo OPM	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Anexo 2 - Iniciativas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 3 - Matrices de Priorización	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Anexo 4 - Roadmap	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

**12.**  
¿Con respecto al contenido de la guía, considera que este es el adecuado para conseguir orientar a las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá en el proceso de implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos y así, contribuir en la perdurabilidad a través del tiempo de estas, aumentando la probabilidad de éxito en sus proyectos, alcanzando una mejor rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el mercado? \*

Se sugiere revisar con la dirección de trabajo de grado los siguientes puntos. De forma: Revisión de la redacción de contenido de la guía. Revisar si el requerido en una guía hacer referencia a datos estadísticos. De fondo Aclarar si los "proyectos de clientes" deben estar incluidos en la guía o si los "proyectos internos" de la empresa deben estar incluidos en la guía. Desde mi perspectiva pueden existir elementos fundamentales que podrían significar una ampliación, diferenciación, o bifurcación, o similar en el diseño de la guía. La gestión organizacional de proyectos de clientes (fuente de ingresos) requiere un análisis/evaluación/selección; que puede ser diferente de la gestión organizacional de proyectos internos de la compañía. (ejemplo, evaluación del riesgo/complejidad/costo). Revisar los conceptos y aclarar: "Nivel de Riesgo" y "Nivel de Incertidumbre". Los anexos (archivos de Excel) y la guía deben ser revisados e identificar los elementos que aportan a: "...implementar el Roadmap, definiendo los marcos de trabajo en gerencia de proyectos que se ajustan a las iniciativas seleccionadas, ajustando las prácticas y midiendo los beneficios, para así finalizar el ciclo con acciones aprendidas." "...La guía tiene como fin contribuir en la probabilidad de éxito del surgimiento y perdurabilidad de las organizaciones pequeñas." "...que existe una carencia de esta práctica, encontrando limitaciones como acertar en la escogencia de proyectos, planeación de ellos y el no cumplimiento de la múltiples restricciones evitando alcanzar el éxito." "...brinda los lineamientos para que pequeñas empresas en Bogotá adopten las mejores prácticas OPM dentro de las limitaciones propias de sus características." "...por lo que necesitan procesos de toma de decisiones rápidos pero confiables, que les puedan garantizar un mayor porcentaje de éxito en los proyectos."

Fuente: Elaboración propia

## 12 ANEXO 12 ENTREVISTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS

**Figura 12**

*Primera parte de entrevista gestión organizacional de proyectos*



The image shows a Microsoft Forms survey interface. The title is 'Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos'. The survey is titled 'DATOS DEL ENTREVISTADO' and contains three questions:

1. Nombre:
2. Organización:
3. Cargo:

Below the questions is a blue 'Siguiente' button. At the bottom, there is a disclaimer: 'Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.' and a link to 'Notificar abuso'. Below that, it says 'Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. | [Terminos de uso](#)'.

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 13**

*Segunda parte de entrevista gestión organizacional de proyectos*

Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos

ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

4. ¿Cuál considera usted es el mayor aporte de OPM para la organización?

Escriba su respuesta

5. De acuerdo a su criterio, ¿Cuál o cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización?

Escriba su respuesta

6. ¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tener en cuenta?

Escriba su respuesta

7. ¿Se debería hacer un análisis del entorno a la hora de priorizar las iniciativas?

Escriba su respuesta

8. ¿Se debería analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación?

Escriba su respuesta

Atrás Siguiente

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporciones información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 14**

*Tercera parte de entrevista gestión organizacional de proyectos*

Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos

ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA ÉXITO DE PROYECTOS

9. ¿Piensa que la comunicación efectiva es una característica de OPM y que es importante aplicarla en la gestión de proyectos?

Escriba su respuesta

10. ¿Qué tan importante es la medición de las competencias del talento humano para la organización (empresa) y los proyectos?

Escriba su respuesta

11. ¿En qué procesos de gerencia de proyectos influye la gestión organizacional de proyectos?

Escriba su respuesta

12. ¿Cómo OPM puede influir para gestionar de manera correcta los interesados?

Escriba su respuesta

13. ¿Cómo a través de OPM se puede aportar para la gestión de riesgos en los proyectos?

Escriba su respuesta

14. Comprendiendo que el público objetivo de la guía son las pequeñas empresas de tecnología, ¿considera usted que la cultura organizacional dificulta la adopción de prácticas de OPM?

Escriba su respuesta

15. Dada la naturaleza de los proyectos de tecnología, ¿daría usted relevancia a la gestión adecuada de cambios en los proyectos?

Escriba su respuesta

16. ¿Qué papel cumple la gestión organizacional de proyectos en el proceso de recolección de requerimientos para el desarrollo de los proyectos?

Escriba su respuesta

Atrás      Siguiente

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.  
Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 15**

*Cuarta parte de entrevista gestión organizacional de proyectos*

Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos

ENCUESTA DE OTROS ASPECTOS DE OPM

17. ¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos?

Escriba su respuesta

18. ¿Qué otros aspectos relevantes que usted considera se deben tener en cuenta a la hora de implementar guía de gestión organizacional de proyectos para pequeñas empresas?

Escriba su respuesta

Atrás Enviar

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. [Términos de uso](#)

*Fuente: Elaboración propia*

# 13 ANEXO 13 RESULTADOS DE ENTREVISTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS

Figura 16

Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 1

Revisión: Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos

Contactos    Preguntas

Encuestado 1    Tiempo restante para terminar: 0:11

---

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

1. Nombre:

2. Organización:

3. Cargo:

---

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

4. ¿Cuál es/son la/s unidad/es en el hogar agente de OPM para la organización?  
No se proporciona ninguna respuesta.

5. De acuerdo a su criterio, ¿Cuál o cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización?  
Se deben tener en cuenta los momentos para realizar proyectos correctos, se debe que cualquier actividad se priorice de acuerdo a los recursos de la organización.

6. ¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tener en cuenta?  
Agentes, que según diligencia a la estrategia de la organización y que genera valor a la organización.

7. ¿Se debería hacer un análisis del retorno a la hora de priorizar las iniciativas?  
No responde.

8. ¿Se debería analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación?  
No responde.

---

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA ÉXITO DE PROYECTOS**

9. ¿Piensa que la comunicación efectiva es una característica de OPM y que su importancia aplica en la gestión de proyectos?  
No responde.

10. ¿Qué tan importante es la medición de las competencias del talento humano para la organización (empírica) y los proyectos?  
No responde.

11. ¿En qué procesos de gestión de proyectos incluye la gestión organizacional de proyectos?  
No se proporciona ninguna respuesta.

12. ¿Cómo OPM puede influir para gestionar de manera correcta los interesados?  
No responde.

13. ¿Cómo a través de OPM se puede aportar para la gestión de riesgos en los proyectos?  
No responde.

14. Comprendiendo que el público objetivo de la guía son las pequeñas empresas de tecnología, ¿cómo es la cultura organizacional que dificulta la adopción de prácticas de OPM?  
No responde.

15. Dada la naturaleza de los proyectos de tecnología, ¿cómo es el impacto de la gestión de cambios de cambios en los proyectos?  
No responde.

16. ¿Qué papel cumple la gestión organizacional de proyectos en el proceso de implementación de proyectos?  
No responde.

---

**ENCUESTA DE OTROS ASPECTOS DE OPM**

17. ¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos?  
No responde.

18. ¿Qué otros aspectos relevantes que usted considere se deben tener en cuenta a la hora de implementar guía de gestión organizacional de proyectos para pequeñas empresas?  
No se proporciona ninguna respuesta.

Fuente: Elaboración propia



Figura 17

## Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 2

Revisión: Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos

Contactos Preguntas

Procedimiento 3 Tiempo necesario para terminar: 05:17

#### DATOS DEL ENTREVISTADO

1. Nombre: Harold Mazarito Garzón Arias  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

2. Organización: Nueva Internacional SAS  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

3. Cargo: Director de Proyectos.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

#### ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

4. ¿Cuál considera usted es el mayor aporte de OPM para la organización?  
Asegurar que los proyectos que se emprenden le aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos a la visión y misión de la empresa.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

5. De acuerdo a su criterio, ¿Cuál o cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización?  
El valor aportado, el cumplimiento de la normatividad, el aporte a la optimización de procesos.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

6. ¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tener en cuenta?  
El valor aportado, el cumplimiento de la normatividad, el aporte a la optimización de procesos.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

7. ¿Se debería hacer un análisis del entorno a la hora de priorizar las iniciativas?  
Totalmente. Se deben contemplar tanto las necesidades del mercado como las opciones ofrecidas por la competencia para tratar de asegurar el éxito de los proyectos.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

8. ¿Se debería analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación?  
Considero que no. La complejidad no debe ser un límite para emprender un proyecto sino que debe ser un punto a considerar.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

#### ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA ÉXITO DE PROYECTOS

9. ¿Piensa que la comunicación efectiva es una característica de OPM y que es importante aplicarla en la gestión de proyectos?  
Totalmente de acuerdo. Es necesario que los directivos y demás funcionarios de nivel estratégico fluyan hacia todos los niveles organizacionales para que los personal entienda la importancia de su trabajo.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

10. ¿Qué tan importante es la medición de las competencias del talento humano para la organización (empresarial) y los proyectos?  
Es muy importante para poder determinar las necesidades de capacitación al momento de emprender un proyecto o de asumir alguna tarea.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

11. ¿En qué procesos de gerencia de proyectos influye la gestión organizacional de proyectos?  
Es muy importante para poder determinar las necesidades de capacitación al momento de emprender un proyecto o de asumir alguna tarea.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

12. ¿Cómo OPM puede influir para gestionar de manera correcta los interesados?  
Dando lineamientos al respecto que estén soportados por las mejores prácticas en ese sentido, pero principalmente que esa gestión de interesados esté alineada con la gestión de las personas de la empresa, es decir que la gestión de interesados esté acorde con la cultura organizacional.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

13. ¿Cómo a través de OPM se puede aportar para la gestión de riesgos en los proyectos?  
De la misma manera que con la gestión de interesados. La gestión de riesgos debe estar alineada con la cultura de riesgo de la organización y se deben aplicar las mejores prácticas para su gestión.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

14. Comprendiendo que el público objetivo de la guía son las pequeñas empresas de tecnología, ¿considera usted que la cultura organizacional dificulta la adopción de prácticas de OPM?  
No, lo que es más importante es que los procesos de OPM a implementar se adopten de manera alineada con la cultura organizacional.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

15. Dada la naturaleza de los proyectos de tecnología, ¿tiene usted relevancia a la gestión adecuada de cambios en los proyectos?  
Totalmente. El cambio es algo que se debe contemplar desde el inicio pues en algún momento se presentará y es importante tener una metodología definida y el aporte necesario para afrontarlo.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

16. ¿Qué papel cumple la gestión organizacional de proyectos en el proceso de recolección de requerimientos para el desarrollo de los proyectos?  
Más allá de poder dar lineamientos no tiene otro papel que pueda cumplir en este sentido.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

#### ENCUESTA DE OTROS ASPECTOS DE OPM

17. ¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos?  
A pesar de que las áreas y departamentos son consultados muchas decisiones son tomadas de manera unilateral por parte de la alta gerencia.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

18. ¿Qué otros aspectos relevantes usted considera no deben tenerse en cuenta a la hora de implementar guía de gestión organizacional de proyectos para pequeñas empresas?  
Tener en cuenta Management 5.0 y promover la excelencia técnica.  0 / 0 pts. Calificación de forma automática

Fuente: Elaboración propia

**Figura 18**

*Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 3*

Revisión: Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos

Contactos    Preguntas

Documentos 1

Resumen (1/1) Terminar (1/1)

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

1. Nombre: José Arturo Rodríguez 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

2. Organización: Escudo Colombiano de Ingeniería Jefe Quintero 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

3. Cargo: Docente de Maestría en Liderazgo y Gestión Integral de Proyectos 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

4. ¿Cuál considera usted es el mayor aporte de OPM para la organización? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

5. De acuerdo a su criterio, ¿Cuáles cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

6. ¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tener en cuenta? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

7. ¿Se debería hacer un análisis del entorno a la hora de priorizar los proyectos? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

8. ¿Se debería analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA ÉXITO DE PROYECTOS**

9. ¿Piensa que la comunicación efectiva es una característica de OPM y que es importante aplicarla en la gestión de proyectos? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

10. ¿Qué tan importante es la medición de los compromisos del liderazgo dentro de la organización (dentro y fuera de los proyectos)? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

11. ¿En qué procesos de gestión de proyectos influye la gestión organizacional de proyectos? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

12. ¿Cómo OPM puede influir para optimizar de manera correcta los recursos? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

13. ¿Cómo a través de OPM se puede aportar para la gestión de riesgos en los proyectos? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

14. Comprendiendo que el público objetivo de la guía son las pequeñas empresas de tecnología, ¿considera usted que la cultura organizacional influye la adopción de prácticas de OPM? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

15. Dada la naturaleza de los proyectos de tecnología, ¿puede usted relevancia a la gestión de riesgos (de cambios en los proyectos)? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

16. ¿Qué papel cumple la gestión organizacional de proyectos en el proceso de recepción de requerimientos para el desarrollo de los proyectos? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

**ENCUESTA DE OTROS ASPECTOS DE OPM**

17. ¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

18. ¿Qué otros aspectos relevantes que usted considera se deben tener en cuenta a la hora de implementar qué de gestión organizacional de proyectos para pequeños negocios? 0 / 8 pts Cuestionario de forma automática

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 19**

*Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 4*

Revisión: Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos

Encuestas: Preguntas

Encuestas: 1 | Cargar nuevamente para eliminar: 10:40

---

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

1. Nombre:

2. Organización:

3. Cargo:

---

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

4. ¿Cuál considero usted es el mayor aporte de OPM para la organización (s)?

5. De acuerdo a su criterio, ¿cuál o cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización?

6. ¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tener en cuenta?

7. ¿Se debe hacer un análisis del entorno a la hora de priorizar las iniciativas?

8. ¿Se debe analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación?

---

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA ÉXITO DE PROYECTOS**

9. ¿Puede ser la construcción de un plan (o un caso) un factor de éxito de OPM y que es importante aplicar en la gestión de proyectos?

10. ¿Qué tan importante es la medición de las competencias del talento humano para la organización (empresarial o los proyectos)?

11. ¿En qué procesos de gestión de proyectos influye la gestión organizacional de proyectos?

12. ¿Cómo OPM puede influir para gestionar de manera correcta los interesados?

13. ¿Cómo el trabajo de OPM se puede aplicar para la gestión de riesgos en los proyectos?

14. Comprendiendo que el público objetivo de la que son las pequeñas empresas de tecnología, ¿considera usted que la cultura organizacional influye a las subgrupos de prácticas de OPM?

15. ¿Qué la influencia de los proyectos de los negocios, genera usted influencia a la gestión organizacional de cambio en los proyectos?

16. ¿Qué papel cumple la gestión organizacional de proyectos en el proceso de evaluación de requerimientos para el desarrollo de los proyectos?

---

**ENCUESTA DE OTROS ASPECTOS DE OPM**

17. ¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos?

18. ¿Qué otros aspectos referentes que usted considere se deben tener en cuenta a la hora de implementar qué de gestión organizacional de proyectos para pequeñas empresas?

Fuente: Elaboración propia

**Figura 20**

*Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 5*

Revisión: Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos

Contactos Preguntas

Encuestado 5 Tiempo necesario para terminar: 1:12:00

---

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

1. Nombre: [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

2. Organización: [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

3. Cargo: [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

---

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

4. ¿Cuál considera usted es el mayor aporte de OPM para la organización? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

5. De acuerdo a su criterio, ¿Cuál es cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

6. ¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tomar en cuenta? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

7. ¿Se debería hacer un análisis del entorno a la hora de priorizar los proyectos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

8. ¿Se debería analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

---

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA ÉXITO DE PROYECTOS**

9. ¿Piensa que la comunicación efectiva es una característica de OPM y que es importante aplicada en la gestión de proyectos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

10. ¿Qué tan importante es la medición de las competencias del talento humano para la organización (empresas) y los proyectos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

11. ¿En qué procesos de ejecución de proyectos influye la gestión organizacional de proyectos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

12. ¿Cómo OPM puede influir para gestionar de manera correcta los riesgos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

13. ¿Cómo a través de OPM se puede aportar para la gestión de riesgos en los proyectos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

14. Comprendiendo que el público objetivo de la guía son las pequeñas empresas de tecnología, ¿cómo se ve la cultura organizacional que influye en la adopción de OPM? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

15. Dada la naturaleza de los proyectos de tecnología, ¿cómo se ve la relevancia a la gestión adecuada de cambios en los proyectos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

16. ¿Qué papel cumple la gestión organizacional de proyectos en el proceso de selección de requerimientos para el desarrollo de los proyectos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

---

**ENCUESTA DE OTROS ASPECTOS DE OPM**

17. ¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

18. ¿Qué otros aspectos relevantes que usted considere se deben tener en cuenta a la hora de implementar qué la gestión organizacional de proyectos para pequeñas empresas? [0 / 10 pts]  Calificación de forma automática

Fuente: Elaboración propia

**Figura 21**

*Resultados de entrevista gestión organizacional de proyectos – experto 6*

**Revisión: Entrevista Gestión Organizacional de Proyectos**

Contactos Preguntas

---

Encuestado 6 Tiempo necesario para terminar: 03:50

---

**DATOS DEL ENTREVISTADO**

1. Nombre:  0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

2. Organización:  0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

3. Cargo:  0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

---

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS**

4. ¿Cuál considera usted es el mayor aporte de OPM para la organización?  
Aporta al mejoramiento continuo de procesos, y al éxito de los proyectos. 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

5. De acuerdo a su criterio, ¿cuál o cuáles son las mejores prácticas a la hora de priorizar proyectos para una organización?  
Velocidad de respuesta, flexibilidad del proyecto, recursos y sostenibilidad del mismo 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

6. ¿Cuáles criterios de selección de proyectos se deberían tener en cuenta?  
rentabilidad, innovación 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

7. ¿Se debería hacer un análisis del entorno a la hora de priorizar las iniciativas?  
Si, se debería realizar. Para analizar la competencia que presenta la ejecución del proyecto. 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

8. ¿Se debería analizar la importancia de las iniciativas vs el nivel de dificultad de implementación?  
Se debe considerar en primer lugar la oportunidad de mejorar en cuanto a los obstáculos, superarlo, disminuirlo, cerrar los brechos existentes 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

---

**ENCUESTA DE PRÁCTICAS PARA ÉXITO DE PROYECTOS**

9. ¿Piensa que la comunicación efectiva es una característica de OPM y que es importante aplicarla en la gestión de proyectos?  
Es necesaria la comunicación efectiva para que el mensaje quede expresado de forma clara y sin confusiones, se debe considerar a través del plan de comunicaciones del proyecto 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

10. ¿Qué tan importante es la medición de las competencias del talento humano para la organización (empresa) y los proyectos?  
Es muy importante. El área de talento humano es donde se genera las personas, la gestión del talento humano, debe potenciar sus competencias mediante el desarrollo de la gerencia estratégica de talento humano en cada una de los funcionarios, pues se maneja el capital intelectual de las personas 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

11. ¿En qué procesos de gerencia de proyectos influye la gestión organizacional de proyectos?  
La gestión organizacional influye en las áreas de la gerencia de proyectos (1) Iniciativa, (2) planificación, (3) ejecución, (4) seguimiento y control, (5) cierre debido a que todos se necesitan para gestionar los proyectos de manera continua y efectiva organizacional para que la organización consiga sus objetivos y fines estratégicos. 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

12. ¿Cómo OPM puede influir para gestionar de manera correcta los interesados?  
En la ejecución de cualquier proyecto, los interesados, debes hacer una gestión de alto poder y alta influencia, además la capacidad de adoptar nuevas estrategias puede convertirse en un elemento importante para liderar a los proyectos 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

13. ¿Cómo a través de OPM se puede aportar para la gestión de riesgos en los proyectos?  
Gestionando de forma activa los procesos de mejora continua y cambios 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

14. Comprendiendo que el público objetivo de la guía son las pequeñas empresas de tecnología, ¿considera usted que la cultura organizacional dificulta la adopción de prácticas de OPM?  
Toda la compañía, la cultura organizacional aporta a la adopción de prácticas OPM, debido a que impacta desde el rendimiento hacia como es percibido por el cliente 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

15. Dada la naturaleza de los proyectos de tecnología, ¿cómo influye la gestión organizacional de proyectos en el proceso de recolección de requerimientos para el desarrollo de los proyectos?  
La gestión de requerimientos establece lo que el sistema debe hacer en cuanto a los usuarios que la organización maneja. Para la gestión organizacional de proyectos, es lo que significa que un buen análisis de requerimientos permite entregar proyectos con éxito, concuerda de acuerdo a las estrategias de la organización. 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

---

**ENCUESTA DE OTROS ASPECTOS DE OPM**

17. ¿Cuál es la influencia de la jerarquía que existe en la organización sobre la gestión organizacional de proyectos?  
La alta gerencia es la que toma las decisiones 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

18. ¿Qué otros aspectos relevantes que usted considere se deben tener en cuenta a la hora de implementar guía de gestión organizacional de proyectos para pequeñas empresas?  
Identificar los cambios necesarios a los marcos referenciales de la organización, sobre el enfoque del cambio, a quien afecta, el impacto y la estrategia para realizarlo. 0 / 0 pts  
Calificación de forma automática

*Fuente: Elaboración propia*

## 14 ANEXO 14 ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE LA GUÍA DE OPM PARA PEQUEÑAS EMPRESAS DE TECNOLOGÍA EN BOGOTÁ

**Figura 22**

*Primera parte encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá*

**Encuesta de validación de la guía**

De acuerdo con su conocimiento y/o experiencia profesional, por favor responda las siguientes preguntas sobre la **Guía de gestión organizacional de proyectos centrada en la gestión de portafolios para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá**

URL donde podrá encontrar la guía: (<https://hab.me/7eZGt7d>)

\* Obligatorio

**1**  
Su nombre y apellidos: \*

Escriba su respuesta

**2**  
Cargo que desempeña en la empresa: \*

Escriba su respuesta

**3**

En cuanto a los procesos propuestos por la guía para la implementación de OPM.

¿Considera que se exponen claramente en los gráficos y flujogramas? \*

Ilustraciones 2, 3, 4 y 8 de la guía

Sí

No

Otras

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 23**

*Segunda parte encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá*

**4**

¿ Se debe definir un líder para el proceso de implementación de OPM en una pequeña empresa? \*

Si

No

Otras

**5**

¿Cuáles de las siguientes competencias debería tener un líder de OPM? \*

Comunicación

Conducción

Gerenciamiento

Capacidad cognitiva

Efectividad

Profesionalismo

Otras

**6**

Dentro de los procesos de análisis de la organización se deberían identificar los siguientes factores organizacionales fundamentales para la Gestión Organizacional de Proyectos: \*

Estrategia organizacional

Visión y objetivos estratégicos

Estructura organizacional

Disposición al cambio

Cultura organizacional

Otras

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 24**

*Tercera parte encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá*

**7**

Teniendo en cuenta las limitaciones existentes dentro de pequeñas empresas de tecnología en Bogotá.

¿Considera usted que es posible seleccionar un equipo para la gestión organización al de proyectos a partir de integrantes de distintas áreas de la empresa? \*

Si

No

Otras

**8**

¿Previo a la selección de las iniciativas a implementar, es pertinente agrupar las iniciativas identificadas de acuerdo con sus características más relevantes, por ejemplo, segmentar aquellas iniciativas que sean de innovación, de las de clientes y de las que tienen un carácter regulatorio o legal? \*

Si

No

Otras

**9**

Para la selección y priorización de iniciativas es adecuado utilizar matrices de priorización que evalúen los siguientes criterios: \*

Alineación estratégica VS Nivel de Incertidumbre

Alineación estratégica VS Dificultad de Implementación

Alineación estratégica VS Nivel de Riesgo

Otras

*Fuente: Elaboración propia*



## Figura 25

*Cuarta parte encuesta de validación de la guía de OPM para pequeñas empresas de tecnología en Bogotá*

**10**

Para Implementar el RoadMap (hoja de ruta) de la organización es importante tener en cuenta: \*

- La definición del marco de trabajo para la gerencia de los proyectos seleccionados
- Realizar ajuste de practicas o tailoring durante la implementación
- Medir los beneficios mediante indicadores de rendimiento
- Documentar lecciones aprendidas
- Otras

**11**

En cuanto a los anexos presentados en la guía indique si aplica o no, de acuerdo con alcance deseado: \*

	Aplica	No Aplica
Anexo 1 - Equipo OPM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 2 - Iniciativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 3 - Matrices de Priorización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anexo 4 - Roadmap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12**

¿Con respecto al contenido de la guía, considera que este es el adecuado para conseguir orientar a las pequeñas empresas de tecnología en Bogotá en el proceso de implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos y así, contribuir en la perdurabilidad a través del tiempo de estas, aumentando la probabilidad de éxito en sus proyectos, alcanzando una mejor rentabilidad, supervivencia y crecimiento en el mercado? \*

Escriba su respuesta

**Enviar**

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)

Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

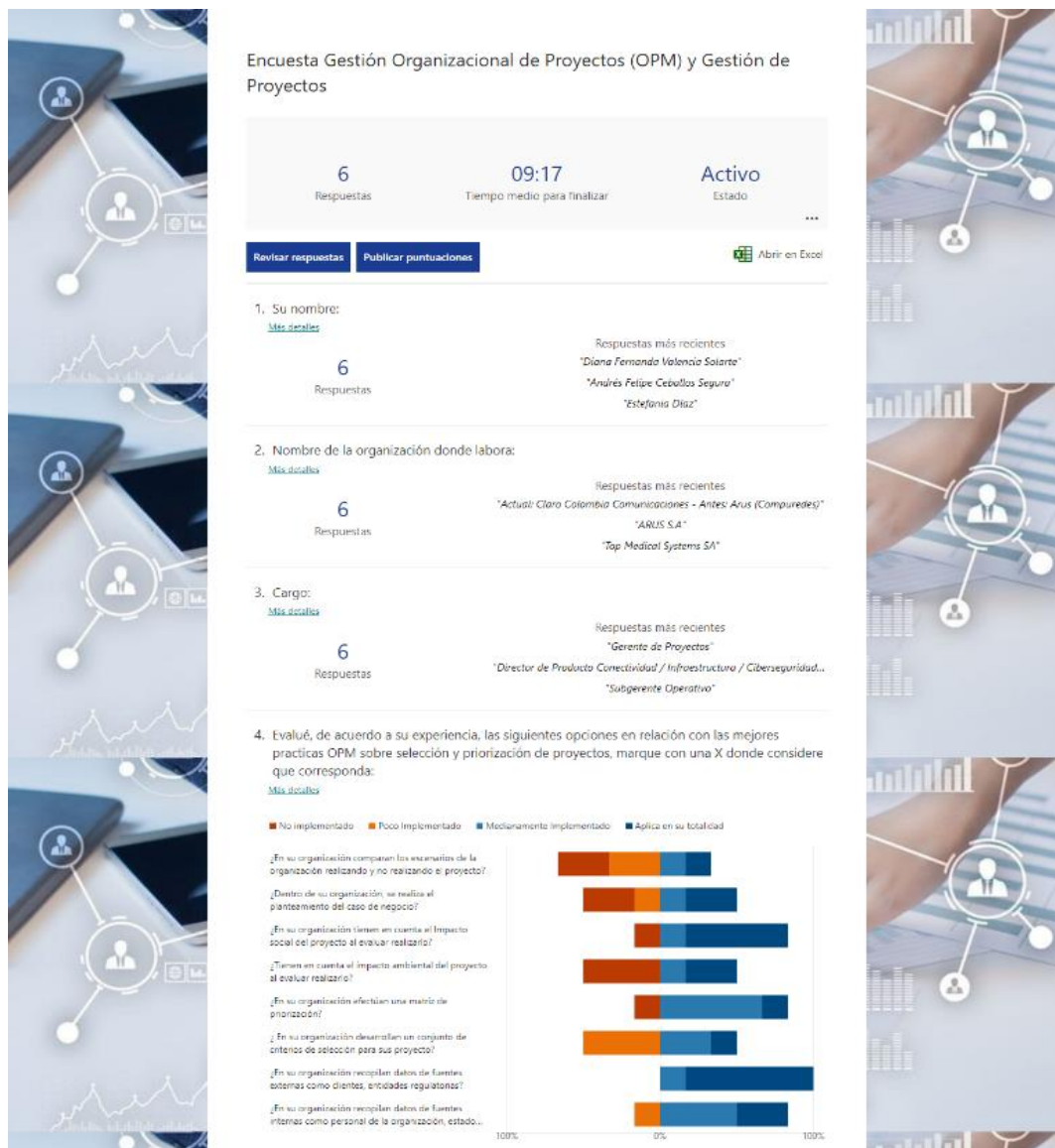
Con tecnología de Microsoft Forms | El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. [Ver términos de uso](#)

*Fuente: Elaboración propia*

## 15 ANEXO 15 RESULTADOS DE ENCUESTA GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS (OPM) Y GESTIÓN DE PROYECTOS

**Figura 26**

*Primera parte resultados de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos*



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 27**

*Segunda parte resultados de encuesta gestión organizacional de proyectos (OPM) y gestión de proyectos*



Fuente: Elaboración propia

## **16 ANEXO 16 GUÍA**

Guía de Gestión Organizacional de Proyectos centrada en la Gestión de Portafolios para  
pequeñas empresas de tecnología en Bogotá