

Diseño Oficina de Proyectos-DADEP (PMO).

Departamento Administrativo de la Defensoría
del Espacio Público – DADEP

Código SG/MIPG 127-MANGI-03
Vigencia desde 03/05/2022
Versión 2

Proceso Gestión de la Información y la Tecnología





Tabla de Contenido

1.	Introducción	6
2.	Definición del documento APEO.....	6
2.1	Visión.....	7
2.1.1	Metas	7
2.1.2	Objetivos.....	7
2.2	Misión.....	8
2.2.1	Estrategia	8
2.2.2	Táctica.....	8
2.2.3	Valores.....	8
2.2.4	Beneficios esperados	9
2.3	Principios de la PMO	9
2.4	PMO táctica.....	10
3.	Portafolio de Servicios	10
3.1	Identificación de Servicios	10
3.2	Selección de servicios de la PMO.....	12
3.3	Descripción de servicios de la PMO.....	13
3.3.1	Metodología de Gestión de Proyectos	13
3.3.2	Herramientas para la Gestión de Proyectos	14
3.3.3	Estándares y Métricas.....	15
3.3.4	Gestión del conocimiento de proyectos.....	16
3.3.5	Entrenamiento y educación.....	17
3.3.6	Gestión de portafolio de proyectos	18
3.4	Maduración de los servicios.....	19
4.	Indicadores claves de desempeño – KPI	19
4.1	Definiciones	20
4.2	Metodología.....	21
4.3	Indicadores.....	22
4.4	Se deben contar con dos premisas esenciales para la generación de valor:.....	22
4.4.1	KPI – Alcance.....	22



4.4.2	KPI - Tiempo.....	23
4.4.3	KPI – Costos	24
4.5	Indicadores de Gestión (Internos)	24
4.5.1	KPI: Adherencia a los servicios de la PMO	25
4.5.2	KPI – Nivel de adopción de las buenas prácticas para la gerencia de proyectos en la Entidad.	25
4.5.3	Satisfacción de Usuarios.....	25
4.6	Definir Umbrales	26
5.	Estimación de Costos	26
5.1.1	Presupuesto Anual.....	26
6.	Estructura Organizacional.....	26
6.1	Estructura organizacional actual del DADEP.....	27
6.2	Estructura organizacional propuesta para la PMO.....	27
6.3	Estructura Organizacional PMO.....	28
7.	Manual de Roles y Responsabilidades	29
7.1	Metodología.....	29
7.1.1	Roles.....	29
7.1.2	Matriz RACI de la PMO.....	29
7.1.3	Responsabilidades	30
7.2	Funciones.....	30
7.2.1	Jefe de la Oficina de Sistemas.....	30
7.2.2	Lider PMO.....	31
7.2.3	Líder de proyectos.....	34
8.	Componentes del negocio	35
8.1	Usuarios.....	35
8.2	Valor agregado	35
8.3	Recursos Claves	35
8.4	Actividades Claves	36
8.5	Asociaciones Claves	36
9.	Plan de Configuración	37
9.1	Normatividad Aplicable.....	37



9.2	Codificación.....	37
9.2.1	Documentos PMO.....	37
9.2.2	Documentos de Proyectos.....	38
9.2.3	Codificación de lideres.....	38
9.2.4	Codificación de los KPI's.....	38
9.2.5	Estructura de la Documentación.....	39
9.2.6	Documentos PMO.....	39
9.2.7	Tablero de Control.....	40
9.2.8	Proyectos.....	41
9.3	Matriz de Configuración.....	41
9.4	Custodio de la Información.....	41
9.5	Flujo de Información General.....	42
10.	Plan de Madurez a Alto Nivel.....	42
10.1	El Cubo de Madurez de la PMO.....	43
10.1.1	Alcance.....	43
10.1.2	Enfoque.....	43
10.1.3	Nivel de madurez.....	43
10.1.4	Análisis.....	45
10.1.5	Planeación de la Madurez de la PMO.....	45
10.1.6	Fases de Maduración de la PMO.....	45
	Estructura organizacional del DADEP y PMO.....	47
	Se reemplaza el cargo Gerente de proyectos por Lider PMO.....	47



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA
**DEFENSORÍA DEL
ESPACIO PÚBLICO**



Diseño Oficina de Proyectos-DADEP (PMO)

Proceso Gestión de la Tecnología y la Información

Código SG/MIPG 127-MANGUI-03

Vigencia desde 31/03/2022

Versión 2

Página 5 de 47

1. Introducción

Con el propósito de integrar la gestión de proyectos de TI dentro del Departamento Administrativo de la Defensoría del espacio Público DADEP; la Oficina de Sistemas decide definir e implementar la Oficina de proyecto PMO.

Para lo cual se adopta la metodología *PMO Value Ring*, esta metodología fue definida por la *PMO Global Alliance* con el objetivo de desarrollar una solución para apoyar la creación, revisión y operación de las PMO, enfocándose en la generación de valor efectivo para las organizaciones.

2. Definición del documento APEO

Para la definición de la planeación estratégica de la PMO se utilizará como herramienta El Modelo Motivacional de Negocio (BMM).

El Modelo Motivacional de Negocio tiene dos áreas:

1. Fines y Medios de los planes de negocios. Entre los fines están las cosas que la empresa desea lograr (metas y objetivos) y los medios son los mecanismos que la organización utilizará para lograr los fines (Estrategias, Tácticas, Políticas comerciales y/o Reglas comerciales).
2. Los Influenciadores que dan forma a los elementos de los planes de negocios, y las evaluaciones realizadas sobre los impactos de éstos en los fines y medios (es decir, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Para la definición de la PMO se desarrollan dos áreas del modelo motivacional del negocio, fines y medios.

Fines

Los fines constituyen aquello que la organización desea lograr.

- Visión: describe el estado futuro de la empresa, esto es, aquello en que la empresa se plantea convertirse.
- Resultados deseados: son aquellos que apoyan la realización de la visión, y están conformados por:
 - Objetivos: objetivos específicos, de corto plazo, de naturaleza cuantitativa y a cumplir en determinado período de tiempo.

Medios

Los medios, por su parte, explican cómo la empresa hará para alcanzar los fines. Es posible encontrar los siguientes elementos asociados a los medios:

- Misión: describe a la empresa en términos del producto o servicio ofrece, cómo lo hace dado la actividad que desarrolla y a quién se dirige, esto es, quiénes son los clientes que presentan la necesidad a satisfacer.
- Línea de Acción: es el curso de acción a desarrollar a lo largo de determinado período, por determinadas personas, y a fin de cumplir con los resultados deseados.

Está conformado por:

- Estrategias: cada estrategia constituye el curso de acción principal para lograr cada uno de los fines. Son formuladas como resultado del análisis FODA.
- Tácticas: conjunto de acciones que implementan a las estrategias y están dirigidas a cumplir con los objetivos propuestos.

Con base en lo anterior para la PMO del Departamento Administrativo de la Defensoría del espacio Público- DADEP se establece:

2.1 Visión

Consolidar en el 2022 la PMO como una Oficina de Gestión de Proyectos táctica para integrar, estandarizar, medir y controlar los proyectos de tecnología del DADEP independientemente de su naturaleza y complejidad, y así mismo, promover el desarrollo de las personas y de la cultura organizacional para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.

2.1.1 Metas

- Aseguramiento en la dirección de los proyectos.
- Agilidad en la ejecución de proyectos de manera que la adopción de capacidades en gerencia de proyectos sea oportuna.
- Disponibilidad de recurso expertos en la gestión de proyectos.
- Implementación de estándares en gestión de proyectos para asegurar el éxito en la ejecución y generación de valor.

2.1.2 Objetivos

- Crear una cultura de proyectos para fortalecer la ejecución de proyectos en el DADEP a partir del primer año de funcionamiento, partiendo como fecha de inicio octubre de 2020
- Mejora continua de los procesos de la gerencia de proyectos y portafolio para lograr en el 2022 una PMO táctica y para el 2024 una PMO estratégica.
- Brindar soporte metodológico a los líderes o jefes de las áreas en la entidad para asegurar el éxito en la ejecución y generación de valor, a partir de Julio de 2020 y ser validada mediante la evaluación de madurez anual.

- Definir una estructura de gobernanza para el desarrollo de proyectos que permita el flujo de información para la toma de decisiones a partir de enero de 2021 y ser verificada mediante la evaluación de madurez anual.
- Establecer el nivel de madurez a alcanzar por la PMO cada 12 meses contados a partir de enero de 2021.

2.2 Misión

Implementar y mantener una cultura de gerencia de proyectos en el DADEP, brindando el apoyo integral para que todas sus áreas adquieran la capacidad de identificar, priorizar y ejecutar con éxito los proyectos con componentes TIC y contribuir eficientemente con los planes de desarrollo vigentes.

2.2.1 Estrategia

- Capacitar a los líderes o directores de proyectos del DADEP en temas relacionados con la gerencia de proyectos.
- Alinear los proyectos a las necesidades de corto, mediano y largo plazo teniendo cuenta los objetivos estratégicos de la entidad.
- Medir el desempeño de los proyectos en aspectos tales como alcance, costo, tiempo y calidad.
- Mostrar los beneficios en la adopción de buenas prácticas al DADEP.

2.2.2 Táctica

- Desarrollar guía para alinear la gobernabilidad del proyecto con la estrategia de la Entidad.
- Establecer métricas de calidad en tablero de control, medirlas y que sean insumo para la toma de decisiones.
- Medir y monitorear los beneficios que los proyectos brindan a la Entidad a través de métricas que sean importantes para el corto, mediano y largo plazo establecidas en el plan de madurez.

2.2.3 Valores

El Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público acoge el Código de Ética y Conducta Profesional (Project Management Institute):

- Responsabilidad: Nos hacemos cargo de las decisiones que tomamos y de las que no tomamos, de las medidas que tomamos y de las que no, y de las consecuencias que resultan.

- **Respeto:** Demostramos consideración por nosotros mismos, los demás y los recursos que nos fueron confiados. Estos últimos pueden incluir personas, dinero, reputación, seguridad de otras personas y recursos naturales o medioambientales.
- **Honestidad:** Comprendemos que la verdad y actuar con sinceridad son nuestra guía, tanto en nuestras comunicaciones como en nuestra conducta.
- **Eficiencia:** Alcanzamos los objetivos establecidos empleando la mínima cantidad de recursos posibles.
- **Efectividad:** Tenemos un alto grado de cumplimiento de los objetivos fijados, entregando el servicio o producto en el instante en que el cliente lo necesita.
- **Liderazgo:** Inspiramos a través de la coherencia, el respeto, la visión, la pasión y el compromiso, nuestra conducta debe estar basada en el actuar desde la dimensión humana, el diálogo, la escucha y humildad.
- **Equidad:** Tomamos decisiones y actuamos de manera imparcial y objetiva. Nuestra conducta no debe presentar intereses personales en conflicto, prejuicios ni favoritismos.
- **Adaptabilidad:** Abordamos la situación y nos recuperamos rápidamente para avanzar en el proyecto, acoplándonos a los nuevos retos que demandan las soluciones que se gestiona a través de los proyectos que apalancamos.

2.2.4 Beneficios esperados

Con la implementación de la PMO se espera obtener los siguientes beneficios:

- Mejorar los resultados, con asignación adecuada de recursos, es decir, incremento de la eficiencia, reducción del trabajo duplicado y disminución de costos de la operación.
- Proporcionar asesoría a los líderes de procesos sin experiencia y direccionar las tareas de gestión de proyectos a un proceso de mejora continua, facilitando la toma de decisiones y el control de los proyectos.
- Reducir los errores en los proyectos mediante lecciones aprendidas con personal mejor capacitado y mayor compromiso de los Líderes de Proyecto y las áreas de la entidad.

2.3 Principios de la PMO

Para establecer un enfoque adecuado a cada proyecto la PMO adopta los doce (12) principios que permite a los Líderes de Proyecto sumar esfuerzos para alcanzar mejores resultados.

A continuación, se enumeran los 12 principios:

1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.
2. Construir una cultura de responsabilidad y respeto.
3. Involucrar a las partes interesadas para comprender sus intereses y necesidades.
4. Enfocarse en el valor.
5. Reconocer y responder las interacciones de sistemas.
6. Motivar, influenciar, entrenar y aprender.

7. Adaptar el enfoque de entrega según el contexto.
8. Incorporar calidad en procesos y resultados.
9. Abordar la complejidad utilizando el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje.
10. Abordar oportunidades y amenazas.
11. Sea adaptable y resiliente.
12. Habilite el cambio para lograr el estado futuro previsto.

2.4 PMO táctica

En el DADEP para el desarrollo de los proyectos, no se sigue una metodología que permita asegurar el cumplimiento de objetivos, es por esto que, se requiere adoptar e implementar buenas prácticas a través de una Oficina Dirección de Proyectos (PMO) tipo táctica que permita alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la Entidad, mediante la cual se estandarizan los procesos, se brinda apoyo metodológico, se dan pautas para un seguimiento y control efectivo a los proyectos y a la administración de riesgos; lo anterior con el fin de establecer una cultura de proyectos generando métricas para el seguimiento y control además de identificar factores claves de éxito para la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección.

3. Portafolio de Servicios

3.1 Identificación de Servicios

Para la identificación de los servicios, se tomó como base los 20 servicios propuestos por (Hill, 2014), que introduce la perspectiva organizacional de negocio a la cultura de gestión de proyectos, a continuación, se describen:

1. Metodología de gerencia de proyectos: Introduce procesos, políticas y prácticas que guían el trabajo desarrollado durante todo el ciclo de vida de los proyectos.
2. Herramientas de gerencia de proyectos: Selecciona e implementa las herramientas de gerencia de proyectos. Esto incluye software, plantillas, checklists, guías, etc.
3. Estándares y Métricas: Los estándares son base de desempeño y las métricas proveen las medidas con relación a los estándares. Establece un marco de referencia común y vigilancia sobre indicadores.
4. Gestión de conocimiento de proyecto: Coordina y administra el conocimiento y la información de la organización.
5. Gobierno de proyectos: Establece la autoridad para desarrollar, implementar y administrar las prácticas de gerencia de proyectos dentro de la organización.

6. Valoración: Realiza análisis del desempeño de la gente, los procesos y las prácticas. a partir de los resultados se desarrollan los planes de mejora continua.
7. Organización y estructura: Define los roles y responsabilidades dentro de los equipos de proyecto, además de la posición e influencia que la PMO tiene dentro de la organización.
8. Instalaciones y soporte de equipos: Gestiona las instalaciones y equipos asociados con la gestión de proyectos.
9. Gestión de recursos: Desarrolla la guía para la gestión de la asignación de recursos, asegurar su calidad y monitorear su desempeño.
10. Entrenamiento y educación: Provee el entrenamiento y capacitación para desarrollar las competencias, conocimientos y capacidad para desarrollar proyectos.
11. Desarrollo de carrera: Facilita la realización de actividades de avance profesional asociados con la expansión progresiva y aplicación de habilidades, conocimiento y experiencia.
12. Desarrollo de equipo: Establece prácticas para desarrollar equipos de trabajo coherentes y provee técnicas y herramientas de manejo de equipos.
13. Mentoring: Establece un programa de mentoring en el que se emparejan a los participantes con un mentor, experto en gerencia de proyectos, el cual transfiere su conocimiento tácito, habilidades y experiencias.
14. Soporte de planeación: Provee asistencia durante las actividades de planeación de los proyectos.
15. Auditoria de proyectos: Realiza la preparación y gestión de auditorías a los proyectos.
16. Recuperación de proyectos: Desarrolla procesos de valoración y gestión de recuperación de proyectos.
17. Gestión de portafolio de proyectos: Provee apoyo a la alta gerencia en la gestión del portafolio de proyectos, selección, integración, revisiones y manejo de desgaste.
18. Gestión de las relaciones con los clientes: Establece las prácticas para el manejo de la relación con los clientes y la evaluación de satisfacción de estos.
19. Relaciones con los vendedores/contratistas: Establece las prácticas para el manejo de las relaciones con los contratistas y vendedores, en manejo de las adquisiciones y la evaluación de rendimiento de estos.

20. Gestionar el rendimiento de negocio: Utiliza la herramienta de gerencia de proyectos para dar soluciones integradas de negocio.

3.2 Selección de servicios de la PMO

A cada uno de los servicios se le asignó una calificación de acuerdo con la siguiente escala:

1. Prioridad Alta: Servicio esencial requerido para cumplir con la estrategia del DADEP.
2. Prioridad Media: Servicio no esencial pero que apalanca el crecimiento de la PMO.
3. Prioridad Baja: Servicios que requieren tener consolidados los servicios 1 y 2.

Con base en la aplicación de los criterios se definió la priorización de los servicios descritos de la siguiente manera:

Categoría	Servicio	Ponderación
Gestión de la Practica	Metodología de la Gestión de Proyectos	Prioridad alta
	Herramientas para la Gestión de Proyectos	Prioridad alta
	Estándares y métricas	Prioridad alta
	Gestión del conocimiento de proyectos	Prioridad alta
Gestión de Infraestructura	Gobierno de proyectos	Prioridad media
	Valoración	Prioridad media
	Organización y estructura	Prioridad alta
	Instalación y soporte de equipos	Prioridad baja
Integración de recursos	Gestión de recursos	Prioridad media
	Entrenamiento y educación	Prioridad alta
	Desarrollo de carrera	Prioridad baja
	Desarrollo de equipo	Prioridad media
Soporte técnico	Mentoring	Prioridad baja
	Soporte de planeación	Prioridad media
	Auditoria de proyectos	Prioridad baja
	Recuperación de proyectos	Prioridad media
Alineación de negocio	Gestión de portafolio de proyectos	Prioridad alta
	Gestión de las relaciones con los clientes	Prioridad media
	Gestión de las relaciones con los proveedores /contratistas	Prioridad alta
	Gestionar el rendimiento de la entidad	Prioridad baja

Los Servicios con prioridad alta componen el portafolio de servicio ofrecidos por la PMO del DADEP en su fase inicial. En fases a corto y mediano plazo se introducirán servicios con prioridad media y a largo plazo los de prioridad baja.

3.3 Descripción de servicios de la PMO

A continuación, se explican los servicios que componen en portafolio en su fase inicial que a su vez hacen parte de la Fase 1 del nivel de maduración (Socialización y Adherencia) de la PMO y su desarrollo debe estar alineado con las buenas prácticas del PMI.

- Metodología de la Gestión de Proyectos
- Herramientas para la Gestión de Proyectos
- Estándares y métricas
- Gestión del conocimiento de proyectos
- Gobierno de proyectos
- Organización y estructura
- Soporte de planeación

3.3.1 Metodología de Gestión de Proyectos

Este servicio proporciona una metodología de gerencia de proyectos que provee un estándar, un proceso repetible para guiar el desempeño de los proyectos desde su concepción hasta su terminación. Introduce y aplica técnicas y prácticas de gerencia de proyectos ampliamente aceptadas que se ajusten a la cultura y necesidades de negocio de una organización.

El servicio de Metodología de gestión de proyectos permite a la PMO:

- Establecer el enfoque estándar a la gerencia de proyectos.
- Introducir prácticas de gerencia de proyectos gradualmente.
- Lograr consenso para implementar un ciclo de vida común de gerencia de proyectos.
- Identificar e incorporar procesos técnicos y de negocio en la metodología.

Alcance del servicio

Este servicio le marca la hoja de ruta al líder de Proyecto sobre los siguientes aspectos:

1. Documentación mínima a presentar para la aprobación controles de cambio y cierre de los proyectos.
2. Gestión de los procesos críticos de los proyectos, alcance, cronograma, costo y riesgos.
3. Recomendaciones para la definición del ciclo de vida de cada proyecto.
4. Plan de configuración de la información generada al interior del proyecto.

Beneficios esperados del Servicio

Este servicio permitirá:

- Tener mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
- Mayor control sobre terceros, subcontratistas, tiempo y control de los proyectos.
- Mayor visibilidad de la demanda de recursos lo que permitirá que su asignación entre los proyectos sea más apropiada.
- Mejorar la comunicación entre los equipos de proyectos
- Mejor previsibilidad para la toma de decisiones.
- Los resultados de los proyectos tendrán mejora calidad
- Menor exposición al riesgo
- Mayor confiabilidad y disponibilidad de la información presentada y lecciones aprendidas.

Adicionalmente, se verá beneficiado al contar con ciclos de vida de proyectos estructurados, y ajustados a los requerimientos propios del negocio y sobre todo, proyectos alineados con la estrategia del DADEP.

Productos

Este servicio genera los siguientes productos:

- Metodología para el seguimiento y control de proyectos
- Estrategia de implementación de la metodología
- Plataforma metodológica

3.3.2 Herramientas para la Gestión de Proyectos

El servicio de Herramientas para la gestión de proyecto provee apoyo y guía para la selección, implementación y uso de las herramientas de gerencia de proyectos tales como: software, plantillas, checklists, guías, etc.

El servicio de Herramientas para la gestión de proyectos permite a la PMO:

- Determinar los tipos de herramientas necesarios y que se ajustan a la cultura de gestión de proyectos.
- Planeación y gestión de las herramientas seleccionadas, incluyendo la implementación y el mantenimiento.
- Monitoreo y gestión del uso de las herramientas.
- Proveer entrenamiento en el uso de las herramientas a los usuarios de todos los niveles de necesidad y experticia.
- Asegurar que los requerimientos para la integración de las herramientas con sistemas y procesos existentes sea alcanzado.

Alcance del servicio

Este servicio proveerá las herramientas de apoyo al desarrollo de los proyectos, tales como:

1. Formatos y guías para la elaboración de la documentación de controles de cambio y cierre de proyectos.
2. Formatos de apoyo para documentar la información de los procesos críticos de los proyectos.
3. Matrices de registro de controles de cambios, configuración y lecciones aprendidas.

Beneficios esperados del servicio

- Mejorar la visibilidad de la demanda de recursos y su asignación entre proyectos
- Integración entre las áreas del DADEP
- Mayor visibilidad del avance de los proyectos y de la relación entre estos
- Mejor control sobre los equipos de proyecto
- Reducción de los plazos/ciclos de vida de los proyectos.
- Mayor disponibilidad de la información de lecciones aprendidas de experiencias previas.

Productos

Este servicio genera los siguientes productos:

- Formato Acta de inicio del proyecto.
- Formato enunciado del Alcance.
- Formato de Cronograma.
- Formato de Costos.
- Registro de Riesgo.
- Registros de controles de cambio, configuración y lecciones aprendidas.
- Plan de capacitación para el uso de los formatos, matrices y programas informáticos.

3.3.3 Estándares y Métricas

El servicio de Estándares y Métricas permite que la PMO establezca un marco de referencia común entre los intereses técnicos, de negocio y la gestión de proyectos.

Este servicio permite a la PMO:

- Identificar conceptos y prácticas aceptados para uso dentro de la cultura de gestión de proyectos y las métricas aplicables como buena práctica a la valoración de calidad propia del producto.
- Establecer seguimiento continuo y control sobre los costos, cronogramas y utilización de recursos.
- Gestionar el desempeño de los procesos de proyecto, técnicos y de negocio hasta estándares deseados o requeridos por el producto.

- Lograr conformidad con los estándares de la industria, mandatos regulatorios y políticas de la entidad.
- Realizar evaluaciones en la entidad relacionadas con las metas de competitividad, capacidad y madurez enfocadas en la mejora continua.

Alcance del servicio

Este servicio permitirá:

1. Definición de estándares alineados con las metodologías y herramientas para el producto y el proyecto.
2. Implementación y mantenimiento de las métricas adecuadas para la medición del desempeño de los proyectos.

Beneficios esperados del servicio

- Mayor visibilidad en el avance de los proyectos
- Agilidad en la toma de decisiones
- Definición de las prioridades
- Visibilidad de la relación entre proyectos y la estrategia de la entidad.
- Mejoras en la comunicación y el compromiso de los jefes con el desarrollo de los proyectos y los resultados.
- Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones y menor exposición al riesgo.
- Permitirá obtener información para la mejora continua y el avance en la madurez de la PMO.

Productos

Este servicio genera los siguientes productos:

- Plan de control y mantenimiento de los indicadores.
- Plan de implementación y maduración de los indicadores.

3.3.4 Gestión del conocimiento de proyectos

La gestión del conocimiento de proyectos debe ser examinada en coordinación del conocimiento e información organizacional para incrementar la capacidad de la gestión y lograr valor de negocio.

La implementación de este servicio en el portafolio de la PMO involucra:

- Desarrollar un enfoque acerca de cómo reportar el desempeño de los proyectos.
- Construir un sistema de información de la gerencia de proyectos efectiva.
- Facilitar la colaboración entre los líderes de proyectos, equipos de trabajo e interesados de los proyectos.
- Implementar una librería de referencia de conocimiento de gestión de proyectos.

Alcance del servicio

El servicio de gestión del conocimiento de proyectos incluirá:

1. Establecer los procesos y maneras en que se realizará el reporte del progreso y estado de los proyectos.
2. Establecer la generación y distribución de la información de desempeño de los proyectos.
3. Proveer procedimientos y herramientas que faciliten la comunicación y colaboración entre los interesados.
4. Fortalecer en la toma de decisiones

Beneficios esperados del servicio

- Tener a disposición la información de lecciones aprendidas de experiencias previas.
- Agilidad en la toma de decisiones.
- Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos.
- Mejor calidad en los resultados de los proyectos.

Productos

Este servicio genera los siguientes productos:

- Procedimientos de recolección de información.
- Procedimientos del reporte de la información.
- Plan de implementación y maduración del servicio de gestión del conocimiento.

3.3.5 Entrenamiento y educación

La PMO tiene el rol clave de aconsejar a la Dirección acerca del entrenamiento y educación dentro en la cultura de la organización.

Este servicio permite a la PMO:

- Especificar las competencias necesarias dentro del ambiente de gerencia de proyectos.
- Identificarlas competencias actuales dentro del ambiente de gerencia de proyectos.

- Desarrollar programas de entrenamiento y educación para lograr las competencias objetivo
- Gestionar los programas de entrenamiento y educación.
- Medir y mejorar capacidades requeridas por el nivel de madurez de la PMO

Alcance del servicio

1. Realizar programas de entrenamiento y capacitación para los servidores identificados

Beneficios esperados del servicio

- Mayor motivación y compromiso individual.
- Mayor disponibilidad de recursos con competencias en gestión de proyectos.
- Mejor comunicación entre el equipo de proyecto y las áreas.
- Mejores estimaciones de tiempos y costos dentro de los proyectos.

Productos

Este servicio genera los siguientes productos:

- Plan de capacitación.
- Plan de Implementación y maduración del servicio.

3.3.6 Gestión de portafolio de proyectos

El portafolio de proyectos identifica todos los proyectos actuales y pendientes de la organización, permitiendo que cada uno sea observado y examinado individualmente con relación a otros proyectos del portafolio. La PMO facilita el involucramiento de los directivos en el seguimiento de los proyectos.

Este servicio permite que la PMO gestione y coordine el involucramiento de los jefes y la Dirección en aspectos relacionados con:

- Alineación de los proyectos con la estrategia de la entidad y la generación de valor.
- Aprobación del plan de negocio y financiamiento de cada proyecto.
- Asignación de los recursos organizaciones para la realización del trabajo del proyecto.
- Priorización de los proyectos en el portafolio.
- Revisión del desempeño de los proyectos y portafolio actuales.
- Definición y validación de beneficios

Alcance del servicio

1. Desarrollar e implementar procedimientos y procesos para cada actividad de gestión del portafolio.

Beneficios esperados del servicio

- Alineación de los proyectos con la estrategia de la entidad y que agreguen valor a plan estratégico.
- Mayor definición de las prioridades.

Productos

Este servicio genera los siguientes productos:

- Plan de involucramiento.
- Plan de implementación y madurez del servicio.
- Proceso para la medición de los beneficios y la generación de valor.

3.4 Maduración de los servicios

A medida que la PMO crece y se fortalece dentro Entidad, los servicios se van adaptando a las nuevas necesidades. Nuevos servicios son agregados al portafolio y desarrollados como apoyo y complemento de los ya existentes con el fin de fortalecer la cultura de proyectos, generar valor a la PMO.

4. Indicadores claves de desempeño – KPI

Indicadores Clave de Desempeño, del inglés Key Performance Indicators (KPI), corresponde a un indicador seleccionado como clave para monitorear el rendimiento de un objetivo estratégico (Xn Partners, 2018).

Características de los KPI's:

- Predecible: permite pronosticar tendencias.
- Medible: se puede expresar cuantitativamente.
- Accionable: desencadena cambios que puedan ser necesarios.
- Relevante: se relaciona directamente con el éxito o fracaso del proyecto.
- Automatizado: su reporte minimiza el error humano.
- Pocos en número: se definen sólo los necesarios.

4.1 Definiciones

BAC: Presupuesto a la terminación, es la suma de todos los presupuestos asignados en la planeación a un proyecto.

Fecha de análisis: Es la fecha de corte en la cual se desea conocer el avance en tiempo y costo del proyecto.

Valor ganado (Romero, 2017): Técnica de medición del desempeño del proyecto tanto en avance como en ejecución presupuestal, cuyo propósito es detectar desviaciones del plan lo más pronto posible. Los indicadores de la técnica permiten comparar las tres magnitudes (alcance, tiempo y costo) en una misma unidad: dinero. para que se pueda implementar debe contarse con: i) identificación de cada entregable del proyecto, ii) Establecimiento de un cronograma para determinar la entrega de cada entregable y iii) Asignación de costos a cada entregable, estableciendo la línea base de comparación. Conocer las variables que se enuncian a continuación son la base para el cálculo:

- a. Valor planeado (PV, Planed value): Costo presupuestado del trabajo programado para una actividad o para el proyecto hasta una fecha de análisis.
- b. Costo Real (AC, Actual Cost): se refiere al costo incurrido del trabajo realizado hasta la fecha de análisis, básicamente indica cuánto dinero se ha gastado.
- c. Valor ganado (EV, Earned Value): Es el % del avance del trabajo real ejecutado multiplicado por el presupuesto del proyecto planeado.

Las reglas de avance son particulares y deben ser definidas por el líder del proyecto quien deberá validar la naturaleza de la actividad por ejecutar y según lo pactado con su cliente, generalmente : i) Todo o nada, 0% y 100% se informa 100% una vez se haya cumplido el hito de entrega ii) Ponderado, 30% al inicio, 50% primera revisión, 70% segunda revisión y 100% al cumplir el hito de entrega, iii) Proporcional, se ganará el % de PV de la actividad que se desarrolle al 100%.

- d. Índice de eficiencia de costos (CPI, Cost Performance Index): Es un índice que expresa la "eficiencia" de los costos reales del proyecto, comparando el Valor Ganado (EV) con el Costo Real (AC), un valor en este indicador menor a (1) indica que lo presupuestado no se ha comportado de acuerdo a la línea base del esfuerzo estimado. $CPI = EV/AC$.
- e. Índice de eficiencia del cronograma (SPI, Schedule Performance Index): indica lo eficaz que es el proyecto en el uso de las horas de trabajo, puede entenderse como el porcentaje del tiempo planificado que se ha utilizado para generar trabajo, en donde un valor por debajo de (1) indica que el proyecto está atrasado frente a los tiempos planeados en la línea base. $SPI = EV/PV$.

KPI'S de Diagnóstico (Garriga, 2018): Son aquellos que nos permiten comparar la situación real con la planificada para detectar desviaciones.

KPI'S de Gestión: Permiten la valoración de la eficiencia en la utilización de los servicios que la PMO ofrece.

Actividades Críticas: Corresponden a aquellas actividades con holgura igual a cero, lo cual implica que un retraso afecta la duración el proyecto.

Actividades no críticas: Se refieren a las actividades que presentan holgura, lo cual permite adelantarlas o retrasarlas en la ejecución, sin embargo, si no se realiza un seguimiento adecuado pueden convertirse en actividades críticas.

Usuario: Hace referencia a los roles que interactuarán con la PMO: director de la Entidad, jefe Oficina de Sistemas, Jefes de dependencias¹ y Líderes de proyectos.

4.2 Metodología

La metodología en la que se basa la definición de los KPI's para la PMO del DADEP es la presentada por Intrafocus², la cual se desarrolla en 7 pasos (Intrafocus, Guide, 2012)

Paso 1. Crear Objetivos: Un KPI existe para contribuir a un objetivo de negocio, el objetivo debe tener las siguientes características: ser único, debe poder medirse, se debe tener algún grado de control sobre el objetivo definido.

Paso 2. Describir resultados: Se debe comprobar que el objetivo es un objetivo no una actividad, plan o proyecto, uso del lenguaje enfocado a resultados, eliminar palabras vagas, conviene incluir cosas que se puedan percibir físicamente.

Paso 3. Identificar Medidas: Describir en forma de oración, incluyendo en esta descripción términos matemáticos para realizar un cálculo.

Paso 4. Definir Umbrales: Indica la tolerancia de cada indicador, generalmente se define de la siguiente manera:

Verde: un resultado aceptable, estamos en el blanco.

Amarillo: que puede haber un problema, se debe investigar.

Rojo: un resultado inaceptable, hay un potencial problema que necesita ser rectificado.

¹ Dependencias del DADEP: Dirección, Subdirecciones y Oficinas

² Compañía Inglesa experta en consultoría de gestión de rendimiento empresarial.

Paso 5. Calcular Indicadores: Una vez definidos los pasos anteriores, se debe pensar en la manera de como recopilar la información real de las diversas fuentes, en donde, se debe considerar si se automatiza o se realiza de manera manual.

Paso 6. Interpretar resultados: Una vez que exista un conjunto útil de datos real recopilados, entonces será posible interpretar, Mediante la implementación de un tablero de control y con los umbrales definidos se podrá establecer de manera visual.

Paso 7. Generar Acciones: Se presenta en dos formas principales, primero es poner en su lugar una actividad de recuperación cuando se produce un problema; la segunda es la creación de iniciativas estratégicas para promover el cambio.

Existen varios tipos de indicadores dependiendo de la naturaleza de lo que se quiera medir, no obstante, para lo que se requiere en la PMO se llevaran dos tipos de indicadores: indicadores de diagnósticos e indicadores de gestión.

4.3 Indicadores

4.4 Se deben contar con dos premisas esenciales para la generación de valor:

- Los proyectos deben estar alineados con la estrategia organizacional.
- Los líderes de Proyectos deben tomar decisiones acertadas

Teniendo en cuenta lo anterior la PMO define tres indicadores de desempeño básicos para la medición de los proyectos como son: Alcance, Tiempo y Costo. La inclusión de estos tres indicadores permitirá generar valor a través de la toma de decisiones oportunas y adecuadas en el momento que se requiera evitando costos de reprocesos y/o materialización de riesgos no gestionados a tiempo.

4.4.1 KPI – Alcance

Objetivo: Asegurar el cumplimiento del 100% de los entregables de los proyectos tecnológicos que ejecuten en el DADEP.

Describir Resultados: Al obtener información del número de entregables aceptados para cada proyecto, se podrán tomar acciones cuando existan desviaciones que permitan encaminar con oportunidad el proyecto, asegurando que el proyecto haga el trabajo planeado, ni más ni menos.

Medida: Este indicador será valorado con aquellos entregables finalizados en la fecha de análisis, número de entregables realizados entre número de entregables planeados en la fecha de análisis.

Descripción del Indicador:

$$\% \text{Entregables Realizado} = \frac{\Sigma \text{Entregables finalizados}}{\Sigma \text{Entregables planeados}} * 100\%$$

4.4.2 KPI - Tiempo

Objetivo: Asegurar un cumplimiento del portafolio de proyectos de tecnología mayor al 95%.

Describir Resultados: Al adquirir información de la eficiencia del cumplimiento del cronograma, permitirá que se tomen decisiones de forma oportuna cuando se acerca a los niveles de tolerancia de desfase en caso particular para cada proyecto, así como focalizar los esfuerzo en aquellos que requieren ser encaminados con mayor premura. Los niveles de tolerancia serán establecidos en cada proyecto de manera particular.

Medida: Este indicador se valorará con base en la metodología de valor ganado, para esto cada proyecto deberá definir un cronograma y realizar seguimiento con base en esta técnica.

Descripción del Indicador: Se calcula promediando la medición del índice de eficiencia del cronograma de cada proyecto que hace parte del portafolio a la fecha de análisis.

$$XSPIn = \frac{EV}{PV}$$

En donde,

n: es el número de proyectos del portafolio.

La validación de este indicador se realizará así:

- Menor a 1.0; El proyecto está atrasado respecto a lo planeado, se deberán tomar acciones de acuerdo con los límites de tolerancia propios y establecidos en cada proyecto.
- Igual a 1.0, El proyecto se encuentra dentro de lo planeado.
- Mayor a 1.0, el proyecto se encuentra adelantado respecto a lo planeado.

4.4.3 KPI – Costos

Objetivo: Realizar seguimiento y control de la ejecución presupuestal asociada a los proyectos del portafolio de acuerdo al Plan Anual de Caja Mensual -PAC., asegurando el 100% de los compromisos frente a la apropiación y un porcentaje mayor al 80% en la ejecución frente a los compromisos.

Describir Resultados: Permite controlar la ejecución de las reservas y cuentas por pagar de la vigencia correspondiente del Plan Anual de Adquisiciones.

Medida: Este indicador será valorado de acuerdo el PAC planeado versus el ejecutado.

Descripción del Indicador: Se calcula Apropiación Disponible versus Compromisos.

$$CPI = \frac{AD}{C} * 100$$

En donde,

AD: es la Apropiación Disponible en pesos y C: los compromisos.

Se calcula Compromisos versus los Giros realizados sobre los proyectos del portafolio.

$$CPI = \frac{C}{G} * 100$$

En donde,

C: los compromisos en pesos y G los giros realizados.

La validación de este indicador se realizará así:

- Un valor Menor a 80%: muestra que no se está ejecutando el presupuesto frente a los planeado, para lo cual se establecerán acciones de acuerdo con los límites de tolerancia propios de cada proyecto, y que permitan realizar ajustes o controles de cambio de acuerdo con dichas desviaciones.
- Un valor mayor a 80%, indica el proyecto se encuentran dentro de lo planeado.

4.5 Indicadores de Gestión (Internos)

Los indicadores de gestión para la PMO deberán generar una percepción de generación de valor mediante la eficiencia de utilización de los recursos que le sean asignados.

Para el inicio de operación de la PMO se requieren los siguientes indicadores:

4.5.1 KPI: Adherencia a los servicios de la PMO

Objetivo: Asegurar la cobertura de los servicios de la PMO al 100% sobre todos los proyectos tecnológicos del DADEP.

Resultados Esperados: Con este objetivo se busca básicamente mejora continua al interior, mediante la validación de las desviaciones, en donde, obtendrá un panorama general del avance de la implementación de los servicios de la PMO en los proyectos.

Medida: (Número de proyectos atendidos/número de proyectos bajo el seguimiento de la PMO).

Descripción del Indicador:

$$\% \text{ Adh} - \text{Servicio} = \frac{\sum \text{Proyectos con utilización de por lo menos 1 servicio de la PMO}}{\sum \text{Total de proyectos adscritos}}$$

4.5.2 KPI – Nivel de adopción de las buenas prácticas para la gerencia de proyectos en la Entidad.

Objetivo: Medir el nivel de comprensión y aplicación de todos los interesados sobre los lineamientos establecidos por la PMO para la ejecución de los proyectos en la entidad.

Resultados Esperados: incrementar la capacidad de la gestión de proyectos bajo buenas prácticas en la entidad.

Medida: El nivel de adopción será medido mediante un cuestionario en donde se valora conceptos básicos en gerencia de proyectos y se valida su aplicabilidad en las diferentes dependencias de la entidad.

Descripción del Indicador: Nivel de adopción= Promedio entre los cuestionarios realizados mayor al 80%.

4.5.3 Satisfacción de Usuarios

Objetivos: Verificar la satisfacción de los usuarios de la PMO.

Describir Resultados: Este indicador permitirá medir de manera global y cualitativa el desempeño que tiene el portafolio de los servicios y el relacionamiento del personal de la PMO con sus usuarios.

Medida: El nivel de satisfacción será medido mediante una encuesta en donde se valorar en 5 factores de satisfacción al usuario, en cada factor se tendrá una escala valorativa de 0 a 5, para la evaluación de este indicador se tomará el promedio ponderado.

Descripción del Indicador: Nivel de Satisfacción= Promedio entre 1 a 5 de 5 factores 5 (Totalmente de acuerdo), 4 (De acuerdo), 3(Indeciso); 2(En desacuerdo), 1 (Totalmente de acuerdo).

4.6 Definir Umbrales

Para la PMO se tendrá un semáforo de colores con un rango de valores los cuales mostrarán alertas de estado de cada KPI definido, se aplica para todos los KPI y tendrá en cuenta que los umbrales se indicarán de manera particular en cada indicador siguiendo las siguientes reglas:

- *Verde*: resultado aceptable, estamos en la meta.
- *Amarillo*: puede haber un problema, se debe investigar.
- *Rojo*: resultado inaceptable, puede haber un problema potencial que necesitar ser ajustado.

5. Estimación de Costos

La estimación de costos de la PMO permite los siguientes beneficios:

- Estimar los recursos monetarios que se requieren apropiar para el primer año de funcionamiento de la PMO, corresponde al recurso humano más el recurso tecnológico (software, hardware)
- Determinar la cantidad de líderes de proyecto podrían ser asignados a la PMO en función del crecimiento de los proyectos.

5.1.1 Presupuesto Anual

Serán los ingresos asignados desde la Dirección del DADEP, correspondiente a un porcentaje del portafolio de los proyectos para cada vigencia.

6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional se define como “la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor” (Lusthaus, 2002).

Según (Stephen, 2009) se deben tener en cuenta las siguientes características para el diseño de la estructura organizacional adecuada: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización y formalización.

6.1 Estructura organizacional actual del DADEP



Donde se identifican las dependencias de la entidad: Dirección, Subdirección y Oficinas.

6.2 Estructura organizacional propuesta para la PMO

La estructura organizacional definida para la PMO, desde el punto de vista de la dirección de proyectos es la estructura matricial, ya que se mantiene la actual estructura funcional del DADEP pero se crea una estructura orientada a proyectos, la cual utiliza los recursos de toda la entidad, es decir, de las diferentes áreas funcionales, para la ejecución de proyectos de la PMO.

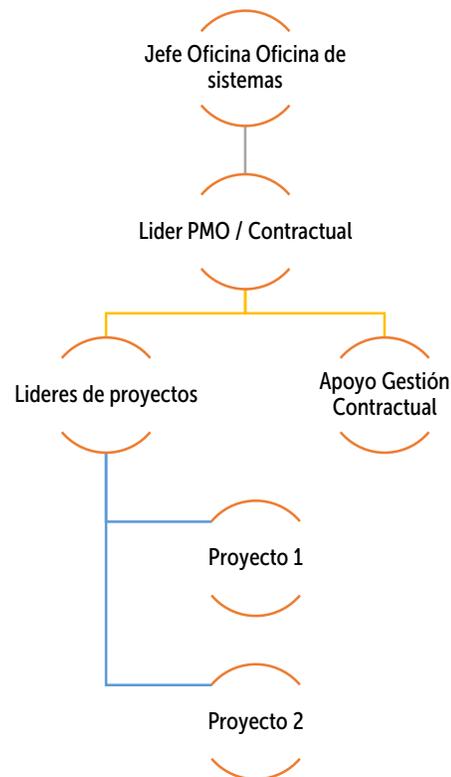
Las ventajas que se obtienen al realizar la estructura matricial son:

- Optimizar la estructura organizacional, por medio de la definición de asignación de recursos, roles y responsabilidades en forma clara y balanceada.
- Se tiene un área enfocada a proyectos que cuenta con personas para la gestión de proyectos del DADEP y todo lo referente a la gestión del portafolio de proyectos.
- Mejorar la medición y seguimiento de los proyectos, ya que por medio de la PMO se pueden definir metas comunes y evaluar de forma objetiva el desempeño y beneficios

de cada proyecto, y a su vez, como cada proyecto aporta a la consecución de los objetivos del DADEP.

- Se tienen recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos del DADEP.

6.3 Estructura Organizacional PMO



- Se presenta la gestión de proyectos bajo una estructura matricial, a cada proyecto se le asigna un líder de proyecto, quien es el encargado de la gestión y ejecución del proyecto cumpliendo la triple restricción, es decir, el líder del proyecto gestiona el alcance, presupuesto, tiempo y calidad del proyecto.
- Los recursos que ejecuten los proyectos tienen una cadena de mando definida, la cual es liderada directamente por el Jefe de Oficina de Sistemas y posteriormente por los Líderes de Proyectos, lo que permite un mayor control de los recursos por parte del Líder PMO.
- Posee líneas formales de comunicación y la toma de decisiones se hace de manera centralizada, ya que la toma de decisiones la realiza el nivel superior del organigrama.

7. Manual de Roles y Responsabilidades

7.1 Metodología

7.1.1 Roles

La asignación de roles y responsabilidades se realizará por medio de la metodología de la matriz RACI.

La matriz RACI es una herramienta para organizar la asignación de roles y responsabilidades con respecto a una selección de tareas, proyectos o procesos de una empresa. Es importante el establecer los roles y responsabilidades ya que, a menudo un trabajador realiza varias funciones y esto debe ser documentado.

La matriz consta de 4 categorías que son:

Responsible (responsable): Persona que es responsable de realizar la tarea o actividad.

Accountable (Aprueba): Persona responsable de la finalización adecuada de una tarea, y, por lo tanto, tiene el poder de tomar decisiones sobre estos mismos. Será quien rinda cuentas por esas decisiones.

Consulted (Consultado): Personas que brindan opiniones de valor, por lo general son expertos en el tema, se tiene que consultar antes de aprobar la actividad.

Informed (Informado): Persona que debe ser informada cuando alguna decisión o aprobación se realice con respecto a la actividad. Estas personas se ven afectadas por el resultado de las decisiones o aprobaciones.

7.1.2 Matriz RACI de la PMO

	Actividades	Líder de proyectos	Apoyo Gestión Contratación	Lider PMO	Jefe Oficina de sistemas
PMO	Desarrollar y socializar metodologías de gestión de proyectos	I	I	R	AC
	Desarrollar y socializar herramientas para la gestión de proyectos.	I	I	R	AC
	Definir y socializar estándares y métricas	I	I	R	AC
	Gestionar el conocimiento de los proyectos	I	I	R	AC
	Gestionar el entrenamiento y educación en gerencia de proyectos	I	I	R	AC
	Apoiar la gestión de portafolio de proyectos	I		R	AC
	Controlar el portafolio de proyectos	R	I	A	C

	Actividades	Líder de proyectos	Apoyo Gestión Contratación	Lider PMO	Jefe Oficina de sistemas
PROYECTOS	Realizar el acta de Inicio del Proyecto	R	C	AC	I
	Identificar a los interesados	R	C	AC	I
	Elaborar el plan para la dirección de proyectos	R	C	AC	I
	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	R	C	AC	I
	Gestionar el conocimiento del proyecto	R	C	AC	IC
	Gestionar la Calidad	R	C	AC	I
	Adquirir recursos y gestionar el equipo	R	C	AC	I
	Implementar respuesta a riesgos	R	C	AC	I
	Efectuar adquisiciones	R	C	AC	I
	Gestionar a los interesados	R	C	AC	I
	Ejecutar el proyecto	R	C	AC	I
	Realizar el seguimiento y control del proyecto	R	C	AC	I
	Realizar control de cambios	R	C	AC	I
	Identificar, documentar y socializar lecciones aprendidas del proyecto	R	R	AR	IR
	Cerrar proyecto	R	I	C	A

7.1.3 Responsabilidades

Las responsabilidades del Lider PMO estarán basadas en las buenas prácticas descritas en el borrador del PMBOK 7ma edición (PMI, 2020), enfocados en los 12 principios mencionados anteriormente en la sección 2.3 (Principios de la PMO) de este documento.

El Lider PMO deberá actuar de acuerdo con los valores del DADEP: honestidad, respeto, compromiso, justicia, diligencia.

Los equipos de proyectos están conformados por individuos que agrupan sus habilidades colectivas, conocimientos y experiencias.

7.2 Funciones

De acuerdo con el enfoque dado por los 12 principios de la PMO, las principales funciones que tienen los roles son:

7.2.1 Jefe de la Oficina de Sistemas

Las funciones que tiene el jefe de la oficina de sistemas son:

- Hacer un seguimiento al portafolio de proyectos junto con el Lider PMO de proyectos que se ejecuten en la PMO.
- Supervisar los roles del personal de la PMO.

- Fortalecer el manejo de los portafolios de servicios de la PMO.
- Orientar la formación en las buenas prácticas de gerencia de proyectos.
- Establecer acciones correctivas y preventivas que permitan impulsar la madurez de la PMO.

7.2.2 Lider PMO

La dirección de la PMO está conformada por un Lider PMO, el cual es el encargado de dar el cumplimiento de implementar una gestión de proyectos basado en las buenas prácticas del PMI, mediante directrices, procedimientos, KPI's y plantillas para la gestión de proyectos que permita una óptima planeación, medición, seguimiento y control de todos los proyectos con el fin de aumentar la tasa de éxito de los proyectos para que finalicen con el alcance, tiempo, costo y calidad establecidos, lo que a su vez, contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos y generación de valor de la PMO.

Actuar de manera diligente, respetuoso y afectuoso

- Operar en alineación con la entidad, sus objetivos, estrategia y mantenimiento de su valor a largo plazo.
- Tratar de forma respetuosa y con compromiso a las personas en toda la organización, incluida su compensación, acceso a oportunidades y trato justo.
- Supervisar de manera diligente y ética las finanzas que le sean asignadas a la PMO.
- Generar cultura de autocuidado personal y del medio ambiente, así como el uso adecuado de los recursos naturales.
- Establecer acciones correctivas y preventivas que permitan impulsar la madurez de la PMO.

Construir una cultura de responsabilidad y respeto

- Realizar un relacionamiento colaborativo y asertivo con los miembros de la comunidad educativo y/o clientes externos.
- Asumir con responsabilidad las consecuencias e impactos de las decisiones que tome.
- Construir una cultura de responsabilidad y respeto.
- Propender por la generación de acuerdos de equipo (reglas de juego).
- Respetar y promover cuando se requiera la diversidad de género.
- Promover la cultura que los líderes de los proyectos tengan equipos multidisciplinarios que enriquezcan las soluciones desde diferentes perspectivas.

Emprender los intereses y necesidades de las partes Involucradas

- Atender de forma respetuosa y oportuna las reuniones, requerimientos, solicitudes de información que realicen los líderes de proyectos, directivos, funcionarios y en general todos los interesados de la PMO.
- Involucrar a los interesados que corresponda en la estructuración de las capacitaciones.
- Ser empático en el relacionamiento con los patrocinadores.

Centrarse en el valor

- Enfocarse en el resultado y desenlace del resultado.
- Soportar de forma consistente los indicadores de los proyectos y de la PMO.
- Propender por maximizar el uso económico de los recursos que le sean asignados.
- Establecer metodologías y prácticas enfocadas a mejorar el desempeño de los proyectos y alineados con las estrategias del DADEP.
- Apoyar en la estructuración de proyectos cuando se requiera.

Reconocer y responder a las interacciones de los sistemas

- Propender porque la PMO aprenda de los errores documentados en la literatura y de los que ella genere.
- Desarrollar estrategias para que los líderes de proyectos: i) refuercen el pensamiento crítico enfocado al “panorama general”. ii) gestionen proactivamente los procesos de integración para asegurar los resultados de la entidad, iii) Habilidad de ajustar supuestos restricciones y planes a lo largo del ciclo de vida del proyecto, iv) Comunicación clara de planes y proyecciones a interesados relevantes, v) Alineación de las metas del proyecto y objetivos a metas de la entidad objetivos y visión, vi) Habilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del usuario final, patrocinador, o receptor del entregable del proyecto, vii) Habilidad de ver sinergias y ahorros entre los proyectos o iniciativas alineadas, viii) Habilidad de explorar oportunidades que no hayan sido capturadas o ver las amenazas planteadas a otros proyectos o iniciativas, ix) Decisiones que benefician a la organización como un todo, y x) Identificación de riesgo más comprensiva e informada.
- Dar soporte a los líderes de los proyectos respecto a los mejores indicadores de medida del desempeño del proyecto y su influencia en el comportamiento de la gente involucrada en el proyecto.

Motivar, influir, entrenar y aprender.

- Liderar la PMO cumpliendo la misión, visión, valores y políticas, enmarcadas en la generación de valor para los interesados.

- Establecer estrategias para la nivelación de conocimiento en los líderes de proyectos, así como potencializar las capacidades de los líderes que ya cuentan con el conocimiento teórico de las buenas prácticas en la gestión de proyectos.
- Ajustar los servicios de la PMO de tal forma que motive al grupo hacia una meta común, influenciarlos para alinear sus intereses individuales en favor del esfuerzo colectivo, y alcanzar éxito como equipo en vez de individuos.
- Enfocar el equipo de la PMO alrededor de un objetivo común.
- Negociar y resolver conflictos dentro del equipo y entre el equipo y otros interesados de la PMO.
- Entrenar y asesorar a los otros miembros del equipo o interesados de la PMO
- Incorporar en los servicios estrategias y/o metodologías que faciliten la toma de decisiones de forma colaborativa.
- Empoderar a los miembros del equipo y delegar responsabilidades cuando se requiera.
- Generar estrategias para que la PMO, ante los líderes de proyecto tenga una imagen de confianza y apoyo, caso contrario se percibirá como un nuevo jefe generando barreras en la implementación y desarrollo de la PMO.

Adapte el enfoque de entrega según el contexto.

- Implementar dentro del desarrollo de los servicios estrategias que permitan gestionar proyectos ágiles.
- Ajustar, socializar y mejorar los procesos, gobernanza, métodos y formatos que proveen guía de cómo gestionar el proyecto.
- Fortalecer competencias de Orientación al cliente.

Incorporar calidad en procesos y resultados.

- Establecer estrategias para medir y mejorar indicadores de calidad de los productos.
- Fortalecer la cultura de contar con métricas de calidad, criterios de aceptación sobre los requerimientos y enfoque en prevenir o identificar tempranamente los defectos en el entregable para evitar o reducir la necesidad de retrabajo.
- Realizar Entregables que cumplen con las expectativas de los patrocinadores y los objetivos de la entidad.

Abordar la complejidad utilizando el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje.

- Promover y facilitar mecanismos de registro y/o consulta de lecciones aprendidas en los proyectos.
- Promover el uso formal del proceso de control de cambios en los proyectos.

Abordar oportunidades y amenazas.

- Promover prácticas de identificación temprana, seguimiento y control de riesgos en los proyectos dado que el mundo actual es muy dinámico y todo proyecto se verá impactado por algún riesgo.
- Realizar de forma periódica la identificación de riesgos operativos, imagen y financieros para la PMO con el fin de mantener la exposición dentro de límites tolerables.
- Establecer y monitorear planes de acción para mitigar los riesgos que puedan aparecer durante la operación de la PMO.
- Identificar riesgos positivos que permitan el crecimiento de la PMO.

Sea adaptable y resistente

- Identificar oportunidades de mejora en los procesos y metodologías para ajustarlas a los nuevos retos de los proyectos.
- Generar y socializar formatos y procedimientos prácticos.
- Mantener aptitud positiva para el autoaprendizaje continuo.

Habilite el cambio para lograr el estado futuro previsto.

- Actualizar y socializar procedimientos y metodologías cuando se genere actualización de estándares de gestión de proyecto o se generen cambios en la entidad.
- Realizar un plan detallado y ajustado a la cultura organizacional del DADEP para la implementación de la PMO con el fin mitigar la generación de barreras y favorecer la gestión de cambio.
- Gestionar estrategias para incrementar la adherencia de los patrocinadores a la PMO.

7.2.3 Líder de proyectos

El líder será el encargado planificar, ejecutar y controlar los recursos físicos, humanos y financieros asignados con el fin de satisfacer los requerimientos definidos por el interesado y entregar el proyecto cumpliendo los objetivos planteados.

Las funciones que tiene el líder de proyectos son:

- Las mencionadas anteriormente enfocadas a la dirección de proyectos.
- Definir en conjunto con el líder PMO el alcance del proyecto.
- Realizar la planeación del proyecto en conjunto con el líder PMO.
- Junto con el líder PMO será el encargado de la selección de las adquisiciones.
- Administrar el equipo del proyecto y hacer seguimiento a las actividades
- Ejecutar el plan para la dirección del proyecto.

- Ejecutar y controlar las actividades establecidas en el cronograma según el plan para la dirección.
- Implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Ejecutar el control de cambios.
- Asegurar el mejor uso de los recursos asignados al proyecto.
- Asegurar el cumplimiento del proyecto en cuanto a presupuesto, cronograma y calidad definidos.
- Reportar y evaluar el desempeño del proyecto.
- Realizar el seguimiento y cumplimiento de los parámetros de calidad establecidos en el plan gestión de calidad.

8. Componentes del negocio

8.1 Usuarios

El modelo contempla como usuarios todas las personas que se beneficiarán de por lo menos un servicio de la PMO.

- Director del DADEP
- Subdirectores
- Jefes de oficina
- Líderes de los proyectos
- Funcionarios

8.2 Valor agregado

Los servicios descritos de la PMO se consideran un valor agregado y se dará a través de la prestación de las actividades claves descritos en el Portafolio de Servicios.

- Metodología de Gestión de Proyectos.
- Herramientas para Gestión de Proyectos.
- Seguimiento a Estándares y Métricas.
- Gestión del Conocimiento de Proyectos.
- Entrenamiento y Capacitación en Gerencia de Proyectos.
- Gestión de Portafolio de Servicios.

8.3 Recursos Claves

La PMO tiene como recursos claves:

Humano: Se contará recurso humano, *Directo:* Líder PMO y Profesional Especialista en Gerencia de Proyectos, quien deberá tener las competencias técnicas y habilidades blandas descritas anteriormente. *Indirecto:* Todos los Líderes de proyecto, alta dirección de la entidad y funcionarios.

Físicos: La PMO estará ubicada al interior del DADEP en la Oficina de Sistemas, esto facilitará los procesos de interacción y adhesión con los clientes, así como el uso de recursos físicos de la entidad: como oficinas dotadas con computadores, extensión telefónica y acceso a internet.

Intelectuales: Servicios alineados con las necesidades del DADEP, orientados a dar una alta percepción de facilitar el proceso de gerenciar un proyecto.

Económicos: Se contará con presupuesto asignado para llevar a cabo los proyectos con componente tecnológico en la entidad.

8.4 Actividades Claves

La PMO tiene como actividades claves:

1. Desarrollar las actividades asociadas al Portafolio de servicios como:
 - Aplicar Metodologías de Gestión de Proyectos.
 - Suministrar Herramientas para Gestión de Proyectos.
 - Definir y realizar seguimiento a Estándares y Métricas.
 - Apalancar la Gestión del Conocimiento de Proyectos.
 - Realizar el Entrenamiento y Capacitación en Gerencia de Proyectos.
 - Gestionar el portafolio de proyectos.
2. Gestionar de forma oportuna las solicitudes que realicen los Líderes de proyecto.
3. Definir, modificar y mantener actualizados las herramientas (procedimientos, instructivos, formatos) y políticas que se requieran para la gestión de los proyectos.
4. Asegurar la disponibilidad en la plataforma virtual de las herramientas requeridas.
5. Asegurar que los proyectos aprobados cuenten con la documentación mínima requerida para el inicio formal del proyecto.

8.5 Asociaciones Claves

La PMO tendrá como asociación clave la Dirección del DADEP y la Oficina Asesora de Planeación. Con esta relación se busca generar proyectos que aporten al crecimiento de la entidad facilitando la colaboración interdisciplinaria dentro de la entidad.

9. Plan de Configuración

Uno de los objetivos principales de la PMO es proporcionar estructura y orden a los proyectos, para lo cual se deben definir los criterios para la elaboración, codificación, aprobación, actualización, versionamiento, y disposición final de documentos que forman parte del Archivo de Gestión de la Documentación de la PMO.

9.1 Normatividad Aplicable

- Guía para elaboración y manejo de documentos del DADEP
- Manual Marca Bogotá
- Normas APA

9.2 Codificación

9.2.1 Documentos PMO

Los documentos desarrollados al interior de la PMO, como manuales, procedimientos, formatos, etc. deben seguir los lineamientos establecidos por la OAP en el Guía para elaboración y manejo de documentos, la codificación debe ser alfanumérica de acuerdo con la siguiente estructura³:

Código de la Entidad: Conformado por tres números: 127.

Carácter del documento: Sigla conformada por tres letras que indica que tipo de documento es:

- PPP (Políticas, Planes, Programas Proyectos)
- PRO (Caracterización de Proceso)
- PRC (Procedimiento o protocolo)
- MAN (Manual)
- GUI (Guía)
- INS (Instructivo)
- PROT (Protocolo)
- FOR (Formato)

³ Guía para elaboración y manejo de documentos del DADEP

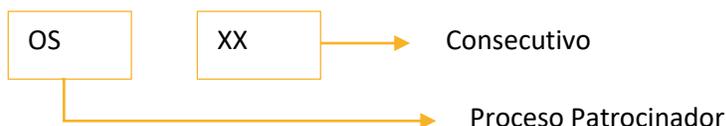
Carácter del proceso

Sigla conformada por dos letras que corresponde a la caracterización del proceso.

La codificación la genera el profesional de la OAP encargado del control de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad Administrativo.

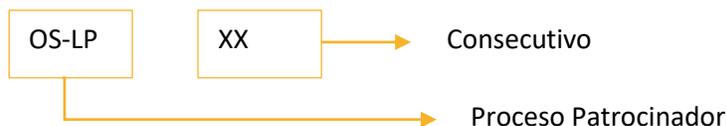
9.2.2 Documentos de Proyectos

A cada proyecto se le asignará un código de identificación compuesta de letras mayúsculas y números de la siguiente manera:



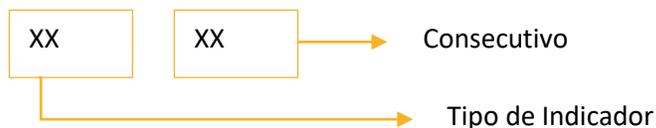
9.2.3 Codificación de líderes

Para identificar a los líderes de proyecto, se les asignará un código. El código se compone de la siguiente manera:



9.2.4 Codificación de los KPI's

A cada indicador se le ha asignado un código único para identificarlo, compuesto de letras mayúsculas y números de la siguiente manera:



Codificación	Tipo de codificación
PMO	PMO
PRO	Proyecto

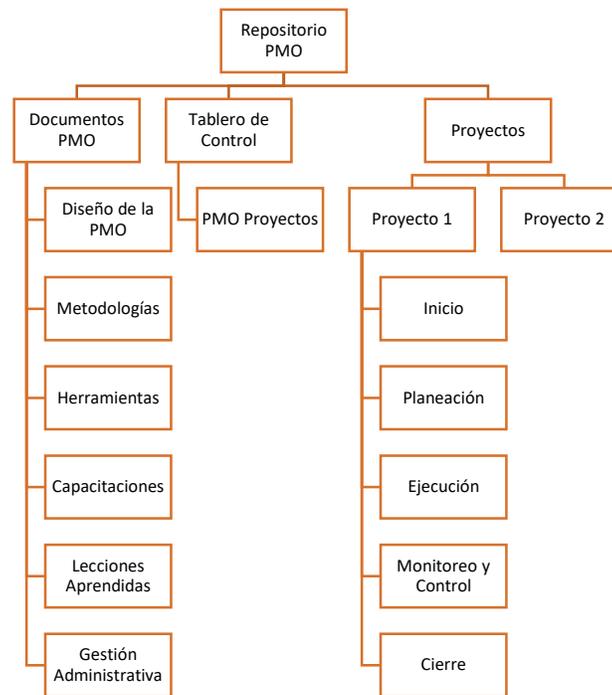
9.2.5 Estructura de la Documentación

La PMO dispondrá del repositorio oficial, donde, se publicarán los procesos, formatos y documentos oficiales en sus versiones actualizadas de forma que se encuentre a disposición de todos los interesados.

Estos documentos solo podrán ser editables por el personal autorizado.

Estructura de carpetas en el repositorio

9.2.6 Documentos PMO



Los documentos de las carpetas tienen permisos de edición para el personal autorizado de la PMO y el patrocinador.

En esta carpeta se encuentra:

Diseño de la PMO

- Diseño de la PMO en formato pdf para consulta
- Registro de versionamiento de los documentos generados por la PMO

Metodologías

- Procedimientos en formato pdf para consulta
- Metodologías en formato pdf para consulta.

Herramientas

Formatos y matrices desarrollados por la PMO. Estos documentos en formatos editables están disponibles para ser descargados por los interesados mas no permitirá la edición en la carpeta.

- Formato de Acta de Inicio
- Formato de Alcance
- Formato de Cronograma
- Registro de Riesgos
- Matriz de lecciones Aprendidas

Capacitaciones

- Plan de Capacitaciones en formato pdf.
- Material de capacitación.
- Actas de Capacitaciones realizadas. Evidencias de la asistencia a las capacitaciones.

Lecciones Aprendidas

- Matriz de lecciones aprendidas del trabajo realizado en la PMO, en Excel editable solo por el personal autorizado.

Gestión Administrativa

- Tabla de costos de la PMO

A esta carpeta solo tendrán acceso el personal autorizado de la PMO y el jefe de la oficina de sistemas.

9.2.7 Tablero de Control

En esta carpeta se encuentra Tablero de Control de la PMO junto con una subcarpeta donde se encuentran las bases de datos en Excel.

PMO proyectos

- Archivos Excel con la codificación definida en la sección 9.2.3 para cada líder de proyecto, donde se documenta la información de los proyectos. Solo los líderes de proyecto y el personal autorizado tienen permiso de edición sobre el archivo asignado.

9.2.8 Proyectos

En esta carpeta se encuentra una subcarpeta por cada proyecto de la PMO. Estas carpetas serán nombradas con el código del proyecto. Los integrantes del equipo de cada proyecto tendrán acceso a su carpeta de proyecto respectiva y los líderes de cada proyecto indicarán quienes tendrán permiso de edición.

Subcarpeta: Código de proyecto

Inicio

Acta de Inicio

Planeación

Alcance. Formato de Alcance diligenciado

Cronograma. Formato de Cronograma diligenciado

Riesgos. Registro de Riesgos actualizado

Ejecución

Seguimiento y control

Control Integrado de cambios

Cierre

Registro de lecciones aprendidas del proyecto

Actas de cierre de proyecto y producto

9.3 Matriz de Configuración

La información de los documentos se registrará en el Registro de Versionamiento de documentos PMO, los documentos comienzan en la versión 1 y se incrementa en una unidad con cada actualización que se realice sobre este.

Código	Versión	Fecha	Descripción	Elaborado	Revisado	Aprobado

9.4 Custodio de la Información

Durante el desarrollo de los proyectos el custodio de la información será el Líder del proyecto, una vez se cierre dicho proyecto la información de la Gerencia del Proyecto pasará a ser custodiada por la PMO.

9.5 Flujo de Información General

El flujo de la información es bidireccional con los líderes de proyecto y sus equipos puesto que estos proporcionan información actualizada del estado del proyecto y la PMO proporcionará herramientas, metodologías y capacitación entre otros. Además, se hará entrega de informes al jefe de la Oficina de Sistemas sobre el estado de los proyectos y la PMO.

Emisor	Receptor	Qué comunica	Medio	Cuándo
Lider PMO	Jefe Oficina de Sistemas	El estado del portafolio de los proyectos	Reuniones presenciales y Correos Electrónicos de respaldo Tablero de control	Quincenal
Lider PMO	Líderes de proyectos	Socialización de nuevas herramientas, metodologías y capacitaciones o actualizaciones de estas	Presentaciones virtuales y presenciales, Correos electrónicos	Cada vez que se requiera
Líderes de Proyecto	Lider PMO	Informe de desempeño de cada proyecto	Reuniones presenciales y Correos Electrónicos de respaldo	Semanal
Jefe Oficina de Sistemas	PMO	Proyectos aprobados para formar parte del portafolio de proyectos de la PMO	Correo electrónico	Cada 15 días
Jefe Oficina de Sistemas	Comité Directivo	Tablero de control del portafolio de proyectos	Reuniones presenciales Correo electrónico	Mensual

10. Plan de Madurez a Alto Nivel

El Plan de Madurez para la PMO está basado en el modelo “The PMO maturity cube, Project management office maturity model⁴”, de donde se concluye que cuanto mejor ofrece la PMO sus servicios, relacionados con las funciones necesarias, más se percibe que la PMO brinda valor a su organización.

10.1 El Cubo de Madurez de la PMO

Las tres dimensiones que componen el cubo son: Alcance, Enfoque y Nivel de Madurez.

10.1.1 Alcance

Corresponde al alcance de las acciones de la PMO dentro de la Organización, siendo mutuamente excluyentes: entidad, departamento o programa-proyecto.

10.1.2 Enfoque

El enfoque tiene que ver con cómo opera la PMO con sus clientes. Esto puede ser estratégico, táctico u operacional, o puede operar con los tres simultáneamente. De hecho, el motor del enfoque de una PMO debe ser su misión, que definirá cuán estratégico, táctico u operativo debe ser.

10.1.3 Nivel de madurez

La medición de la madurez, parte de la valoración de los servicios prestados por la PMO través de la aplicación de un cuestionario específico para cada alcance de PMO, el modelo identifica qué servicios se ofrecen bajo cada enfoque diferente y determina el nivel de sofisticación de su implementación, el cual puede estar en nivel básico, intermedio y avanzado.

Cada uno de los tres cuestionarios (entidad, dependencia y programa-proyecto) se divide en tres partes: evaluación de servicios estratégicos, evaluación de servicios tácticos y evaluación de servicios operativos.

Al completar el cuestionario, la entidad proporciona información sobre su nivel actual de madurez en cada servicio provisto para ese alcance particular y el nivel objetivo de madurez para la PMO que se está analizando.

Funciones de la PMO

#	Enfoque - Servicio	Entidad	Dependencia	Programa
ESTRATÉGICO				
1	Asesorar a la alta gerencia	X	X	X
2	Coordinar e integrar el portafolio	X	X	

⁴ Pinto, Cota, & Levin, 2010

#	Enfoque - Servicio	Entidad	Dependencia	Programa
3	Desarrollar y mantener un marco estratégico de proyectos y programas (cuadro de indicadores)	X	X	X
4	Promover el conocimiento en gestión de proyectos	X	X	
5	Monitorear y Controlar su propio desempeño	X	X	
6	Participar en el proceso de planeación estratégica	X	X	
7	Administrar una o más portafolios	X	X	X
8	Identificar, seleccionar y priorizar los nuevos proyectos y programas	X	X	
9	Administrar el programa de Beneficios	X	X	
10	Mapear las relaciones con el entorno de los proyectos y los programas dentro y fuera de la organización	X	X	X
TÁCTICO				
11	Desarrollar e implementar la metodología para la gestión de proyectos	X	X	X
12	Desarrollar habilidades en la gestión de proyectos	X	X	X
13	Implementar y gestionar los sistemas de información de proyectos	X	X	X
14	Gestionar interfaces con los usuarios	X	X	X
15	Proporcionar conjunto de herramientas para gestión de proyectos	X	X	X
16	Alinear y compartir los recursos entre proyectos	X	X	X
17	Implementar y gestionar bases de datos de lecciones aprendidas	X	X	X
18	Implementar y gestionar bases de datos de riesgos	X	X	X
19	Reclutar, seleccionar, evaluar y decidir sobre los salarios de los líderes de proyecto; establecer una carrera profesional en gestión de proyectos	X	X	
20	Proporcionar servicios especializados para el líder de proyectos	X	X	X
21	Proporcionar información a la alta gerencia	X	X	X
22	Monitorear y Controlar el desempeño de proyectos/programas	X	X	X
23	Proveer mentoring a los directores de proyectos	X	X	X
24	Gestionar y recopilar los archivos y la documentación del proyecto	X	X	X
25	Gestionar uno más programas/proyectos	X	X	X
26	Realizar auditorías del proyecto	X	X	X
27	Revisiones posteriores de la gestión de proyectos (lecciones aprendidas)	X	X	X

Cada nivel corresponde a un número específico de puntos, y cuando se completa el cuestionario, se obtienen los puntos totales correspondientes a la situación actual de la entidad y la situación deseada por la entidad, divididos en enfoques estratégicos, tácticos y operativos. Con base en estos puntajes, se calculan los niveles de madurez actuales y objetivo.

El nivel de madurez actual en cada uno de los enfoques se calcula comparando los puntos relativos a la situación actual en la organización con el número total posible de puntos para el modelo en su conjunto. El nivel de madurez objetivo se calcula comparando los puntos relativos a la situación deseada en la organización con el número total posible de puntos para el modelo en su conjunto.

Los niveles de madurez actual y objetivo se representan en porcentajes. El nivel de madurez actual representa en qué medida la PMO proporciona todos los servicios posibles de una PMO cuando está más madura. La madurez objetivo, por otro lado, representa el nivel que la PMO quisiera alcanzar, una situación en la que se adheriría plenamente a sus objetivos y misión, considerando solo aquellos servicios que realmente le interesan en los niveles de madurez objetivo.

Puntuación de Nivel de madurez

Puntuación	Nivel
0%-33%	Básico
34%-66%	Intermedio
67%-100%	Avanzado

10.1.4 Análisis

Una vez realizada la evaluación del estado de madurez en gerencia de proyectos del DADEP, tomando como base los servicios descritos en la matriz Funciones de la PMO de Américo Pinto se establece que el nivel corresponde a básico la actualidad el DADEP se encuentra en un nivel básico de madurez debido a que no hay evidencia del desarrollo de alguno de los 27 servicios descritos en los proyectos de la entidad.

10.1.5 Planeación de la Madurez de la PMO

La planeación de la madurez de la PMO realizó con un horizonte de 4 años, dividiéndose en 4 fases. Se presenta una propuesta de activación de los servicios de la PMO definidos en el portafolio de servicios, sin embargo, a medida que vaya pasando el tiempo es posible que algunos servicios se adelanten o se atrasen, siempre buscando la percepción de valor de sus interesados.

10.1.6 Fases de Maduración de la PMO

Se espera que la PMO pase por 4 fases: Socialización, adherencia, consolidación u medición y mejora continua, en las cuales las dos primeras (12 meses) se denomina como básica y posteriormente se pase a nivel intermedio hasta los 36 meses, tiempo en el cual se espera que inicie su proceso de tener una madurez avanzada de tal forma que sea autosostenible. Se espera que a partir del tercer año (36 meses) la PMO sea autosostenible.

Socialización: Al inicio la PMO se concentrará en generar herramientas, metodologías y métricas para apalancar la generación de valor de los proyectos. Se centrará en profundizar en

la caracterización de la población de los líderes y proyectos y sus necesidades particulares permitiendo en la segunda fase generar estrategias para incrementar los servicios de la PMO.

Adherencia: En esta fase se espera incrementar la adherencia de los líderes de proyectos a la PMO a través del entrenamiento y educación principalmente. Se tendrá más información de la implementación de las nuevas prácticas y metodologías implementadas en la primera fase, por lo cual se activará el servicio de Gestión del conocimiento donde se focalizará tanto en lecciones aprendidas de los proyectos como de la PMO. Igualmente se trabajará en la gestión de portafolio de proyectos.

Consolidación: Se continuará el fortalecimiento de las competencias de los Líderes de Proyectos a través de la activación de los servicios de desarrollo de equipo y Mentoring, así como las auditorías a los proyectos de mayor impacto para el DADEP. A través de la valoración con análisis del desempeño del equipo de trabajo, los procesos y las prácticas para establecer planes de mejora continua.

Mediación y mejora continua: Se iniciará con la prestación de los servicios ya madurados durante varios meses, buscando, brindar los servicios a las demás dependencias.

Equivalencia entre Funciones PMO-Modelo Cubo de Madurez y Portafolio de Servicios

#	Funciones	Servicio PMO	12 meses	24 meses	36 meses	48 meses
ESTRATÉGICO						
1	Asesorar a la alta gerencia	Gestión de Portafolio de Proyectos		X		
2	Coordinar e integrar el portafolio	Gestión de Portafolio de Proyectos		X		
3	Desarrollar y mantener un marco estratégico de proyectos y programas (cuadro de indicadores)	Estándares y Métricas	X			
4	Promover el conocimiento en gestión de proyectos	Gestión del Conocimiento de Proyectos		X		
5	Monitorear y Controlar su propio desempeño	Estándares y Métricas	X			
6	Participar en el proceso de planeación estratégica	Gestión de Portafolio de Proyectos		X		
7	Administrar una o más portafolios	Gestionar el rendimiento del Entidad				X
8	Identificar, seleccionar y priorizar los nuevos proyectos y programas	Gestionar el rendimiento del Entidad				X
9	Administrar el programa de Beneficios	Gestionar el rendimiento de la entidad				X
10	Mapear las relaciones con el entorno de los proyectos y los programas dentro y fuera de la organización	Gestión de las relaciones con los clientes				X



#	Funciones	Servicio PMO	12 meses	24 meses	36 meses	48 meses
TÁCTICO						
11	Desarrollar e implementar la metodología para la gestión de proyectos	Metodología para la gestión de proyectos	X			
12	Desarrollar habilidades en la gestión de proyectos	Gestión del Conocimiento de Proyectos		X		
13	Implementar y gestionar los sistemas de información de proyectos	Gestión del conocimiento de los proyectos				
14	Gestionar interfaces con los clientes	Gestión de las relaciones con los clientes				X
15	Proporcionar conjunto de herramientas para gestión de proyectos	Herramientas para gestión de proyectos	X			
16	Alinear y compartir los recursos entre proyectos	Soporte de Planeación			X	
17	Implementar y gestionar bases de datos de lecciones aprendidas	Gestión del Conocimiento de Proyectos		X		
18	Implementar y gestionar bases de datos de riesgos	Soporte de Planeación				
19	Reclutar, seleccionar, evaluar y decidir sobre los salarios de los líderes de proyecto; establecer una carrera profesional en gestión de proyectos	Desarrollo de Carrera				X
20	Proporcionar servicios especializados para el líder PMO	Valoración			X	
21	Proporcionar información a la alta gerencia	Estándares y Métricas	X			
22	Monitorear y Controlar el desempeño de proyectos/programas	Estándares y Métricas	X			
23	Proveer mentoring a los directores de proyectos	Mentoring			X	
24	Gestionar y recopilar los archivos y la documentación del proyecto	Gestión del Conocimiento de Proyectos		X		
25	Gestionar uno más programas/proyectos	Gestión de Portafolio de Proyectos		X		
26	Realizar auditorías del proyecto	Auditorías			X	
27	Revisiones posteriores de la gestión de proyectos (lecciones aprendidas)	Gestión del Conocimiento de Proyectos		X		

CONTROL DE CAMBIOS		
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE MODIFICACIÓN
2	03/05/2022	Estructura organizacional del DADEP y PMO. Se reemplaza el cargo Gerente de proyectos por Líder PMO

Elaboró: Guiomar Pilar Cortes Avila – Líder de proyectos OS
 Revisó: Luis Fernando Arango Vargas – Profesional Universitario – Oficina Asesora de Planeación
 Aprobó: Claudia Liliana Paipa Amaya, Jefe Oficina de Sistema