



Vigilada Mineducación

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE MADUREZ PARA EL DISEÑO DE UNA PMO EN
TELEANTIOQUIA

YOANA VÉLEZ HERNÁNDEZ

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Gerencia de Proyectos

Asesor

JOSÉ MAURICIO TOBAR GUINAND Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

MEDELLÍN

2024

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
1. MARCO DE REFERENCIA	15
1.1. Contexto organizacional.....	15
1.1.1. Antecedentes de la organización	15
1.1.2. Descripción de la organización	16
1.1.3. Misión.....	17
1.1.4. Visión	17
1.1.5. Propósito masivo transformador	17
1.1.6. Composición accionaria	17
1.1.7. Mapa de procesos	19
1.1.8. Estrategia organizacional	21
1.1.9. Tamaño de la organización	22
1.1.10. Proyectos de la organización.....	23
1.1.10.1. Control y seguimiento	25
1.1.10.2. Definición de los proyectos.....	25
1.1.10.3. Asesoría.....	25
1.2. Factores ambientales de la empresa	26

1.2.1.	Entorno político.....	26
1.2.2.	Competencia y mercado	27
1.2.3.	Sostenibilidad y financiamiento	27
1.2.4.	Tecnología.....	28
1.2.5.	Entorno normativo.....	28
1.2.6.	Sistemas de información de proyectos	31
1.2.7.	Canales de comunicación	31
2.	Planteamiento del problema	32
2.1.	Análisis de la gestión de proyectos actual en la organización	32
2.2.	Cómo ha sido la gestión de proyectos en la organización.....	34
3.	Justificación.....	37
4.	Objetivos	39
4.1.	Objetivo general	39
4.2.	Objetivos específicos.....	39
5.	Diseño metodológico.....	40
5.1.	Tipo de estudio	40
5.2.	Procedimiento metodológico.....	41
5.3.	Selección de la muestra	41

5.3.1. Perfil de los interesados.....	42
6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	46
6.1. Proyecto, programa y portafolio.....	46
6.2. Modelos de madurez	48
6.2.1. Modelo de madurez OPM3.....	49
6.2.2. Modelo de madurez de Kerzner - PMMM	51
6.2.3. Modelo de madurez de capacidad integrada - CMMI	53
6.2.4. Modelo de madurez MSP	54
6.2.5. Modelo de madurez P3M3	55
6.3. Oficina de dirección de proyectos - PMO.....	58
6.3.1. Funciones de la PMO	59
6.3.2. Tipos de PMO.....	59
6.3.3. Métricas de Desempeño de la PMO	63
7. SELECCIÓN DEL MODELO y diagnóstico de madurez	65
7.1. Selección del modelo de madurez.....	65
7.2. Diagnóstico de madurez	69
7.2.1. Resultados del diagnóstico de madurez.....	70

8.	DISEÑO DE LA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	89
8.1.	Selección del tipo de PMO.....	89
8.2.	Justificación de la PMO	89
8.3.	Misión y visión de la PMO	90
8.4.	Objetivos de la PMO.....	90
8.5.	Factores críticos de éxito de la PMO	91
8.6.	Servicios de la PMO.....	92
8.7.	Gobierno de la PMO	92
8.8.	Jerarquía de la PMO dentro de la organización	92
8.9.	Estructura organizacional de la PMO y roles.....	93
8.10.	Patrocinadores de la PMO.....	94
8.11.	Interacción de la PMO con otras áreas de la organización.....	94
8.12.	Funciones de la PMO según necesidades de la organización.....	94
8.12.1.	Matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado)	97
8.13.	Presupuesto preliminar de la PMO.....	98
8.14.	Métricas de desempeño de la PMO.....	99
8.15.	Montaje de la PMO.....	100

8.16. Mapa de ruta de la PMO.....	100
9. Conclusiones	103
REFERENCIAS	105
ANEXOS.....	108
FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Teleantioquia	18
Figura 2. Mapa de procesos Teleantioquia.....	19
Figura 3. Estructura jerárquica del modelo de operación.....	21
Figura 4. Los proyectos como base de la estrategia de la empresa.....	47
Figura 5. Modelo de madurez OPM3.....	50
Figura 6. Modelo de madurez de Kerzner.....	51
Figura 7. Modelo de madurez organizacional en proyectos CMMI	53
Figura 8. Gráfica de barras de análisis de madurez según resultados por área de conocimiento	75
Figura 9. Gráfica radial de análisis de madurez según los resultados por área de conocimiento	76
Figura 10. Gráfica barras de análisis de madurez según los resultados por grupos de procesos.....	79
Figura 11. Gráfica radial de análisis de madurez según los resultados por grupos de procesos.....	80
Figura 12. Gráfica barras de análisis de madurez según los resultados por etapas de mejora.....	83

Figura 13. Gráfica radial de análisis de madurez según los resultados por etapas de mejora	83
Figura 14. Gráfica columnas. Análisis de madurez según los resultados por grupos de procesos vs etapas de mejora	85
Figura 15. Gráfica columnas. Análisis de madurez según los resultados por áreas de conocimiento vs etapas de mejora.....	86
Figura 16. Estructura PMO	93
Figura 17. Mapa de ruta	101

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Composición accionaria Teleantioquia	18
Tabla 2. Clasificación tipos de procesos	20
Tabla 3. Proyección de ingresos y gastos Teleantioquia.....	23
Tabla 4. Histórico de proyectos ejecutados.....	34
Tabla 5. Funciones del PMO.....	59
Tabla 6. Descripción grupo de procesos	61
Tabla 7. Descripción área de conocimiento	62
Tabla 8. Criterios de selección del modelo	66
Tabla 9. Preguntas por grupo de procesos.....	69
Tabla 10. Nivel de madurez	71
Tabla 11. Resultados por área de conocimiento.....	71
Tabla 12. Resultados por grupos de procesos	77
Tabla 13. Resultados por etapas de mejora.....	81
Tabla 14. Análisis de madurez por grupos de procesos vs. etapas de mejora.....	84
Tabla 15. Análisis de madurez por áreas de conocimiento vs. etapas de mejora.....	86
Tabla 16. Funciones y actividades de la PMO	95

Tabla 17. Matriz RACI.....	97
Tabla 18. Presupuesto propuesto.....	98
Tabla 19. Métricas PMO	99

RESUMEN

En el entorno empresarial actual, la capacidad para gestionar proyectos de manera eficiente y efectiva es crucial para el éxito organizacional. Este trabajo de grado se centra en evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos del canal regional de televisión pública Teleantioquia y presentar una propuesta de diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ajustada a sus necesidades. Utilizando el modelo de madurez en la gestión organizacional de proyectos (OPM3) del Project Management Institute (PMI), se llevará a cabo un diagnóstico inicial para recolectar datos sobre los procesos actuales y un análisis de madurez para identificar áreas de mejora y brechas en los procesos de gestión de proyectos.

El estudio incluye una comparación de las condiciones actuales de la empresa con las mejores prácticas y estándares internacionales, y el desarrollo de una propuesta de diseño de PMO que aborde las necesidades identificadas. La propuesta incluirá la estructura, funciones, procesos y herramientas necesarias para mejorar la gestión de proyectos, así como un plan de implementación detallado que abarque fases, recursos necesarios, cronograma y estrategias de cambio. Se espera que este enfoque proporcione un marco sólido para la estandarización de procesos, la optimización de recursos y la alineación estratégica de proyectos dentro de la empresa; permitiendo a su vez a la organización, mejorar sus procesos, contar con mejores resultados en los proyectos que ejecute y una mayor alineación de estos con la estrategia empresarial, para que proporcione una base adecuada que soporte el crecimiento y una mayor competitividad, que propendan por la sostenibilidad administrativa y financiera.

Palabras clave: PMO, gestión de proyectos, televisión pública, OPM3, nivel de madurez.

ABSTRACT

In today's business environment, the ability to manage projects efficiently and effectively is crucial for organizational success. This thesis focuses on evaluating the project management maturity level of the regional public television channel Teleantioquia and presenting a proposal for the design of a Project Management Office (PMO) tailored to its needs. Using the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) from the Project Management Institute (PMI), an initial diagnosis will be conducted to gather data on current processes, and a maturity analysis will be performed to identify areas for improvement and gaps in project management processes.

The study includes a comparison of the company's current state with industry best practices and international standards, and the development of a PMO design proposal that addresses the identified needs. The proposal will encompass the structure, functions, processes, and tools necessary to enhance project management, as well as a detailed implementation plan that includes phases, required resources, timeline, and change management strategies. This approach is expected to provide a solid framework for process standardization, resource optimization and strategic alignment of projects within the company; allowing the organization, in turn, to improve its processes, have better results in the different projects executed and a greater alignment of these with the business strategy, to provide an adequate base that supports growth and greater competitiveness, which promotes administrative and financial sustainability.

Keywords: PMO, Project Management, Public Television, OPM3, Maturity Level.

INTRODUCCIÓN

Bajo el cambiante contexto actual, que constantemente presenta grandes retos a nivel empresarial, la gestión de proyectos ha tomado gran relevancia, pues se ha convertido en una herramienta óptima para alcanzar los objetivos estratégicos y conseguir una competitividad sostenible y durable en el tiempo. En este contexto, las oficinas de gestión de proyectos (Project Management Office, PMO, por sus siglas en inglés) propician una estructura que facilita, estandariza y mejora la ejecución de proyectos dentro de una organización.

La implementación exitosa de una PMO requiere saber cómo está y comprender la madurez organizativa en términos de procesos, recursos y cultura empresarial. Es esencial diagnosticar y analizar esta madurez para diseñar y establecer una PMO que se alinee de manera efectiva con los objetivos estratégicos y las necesidades específicas de la entidad.

En concordancia con lo anterior, el presente trabajo de grado se enfoca en explorar y analizar el proceso de diagnóstico y análisis de madurez para el diseño y establecimiento de una PMO dentro de Teleantioquia. Lo anterior se buscará a través de una revisión detallada de la literatura actual, así como de casos relevantes, abordando también buenas prácticas, marcos de referencia y las metodologías disponibles para evaluar la madurez organizacional en relación con la gestión de proyectos.

Al definir cómo evaluar la madurez organizacional, será posible diseñar e implementar una PMO que se adapte a las necesidades específicas de la empresa y promover una cultura en la gestión de proyectos eficientes, de impacto y alineados a la estrategia organizacional.

A lo largo de este trabajo, se abordarán temas clave, como la identificación de indicadores de madurez, la selección de herramientas de evaluación, el análisis de brechas y la formulación de estrategias para el desarrollo y mejora continua de una PMO adecuada a las características organizacionales de Teleantioquia.

En resumen, este trabajo de grado aspira a contribuir al cuerpo de conocimientos en el campo de la gestión de proyectos al proporcionar una guía sólida y fundamentada para el diagnóstico y análisis de madurez en el diseño y establecimiento de PMO en las empresas modernas. La comprensión y aplicación de estos conceptos son esenciales para impulsar el éxito y la eficacia de las PMO como catalizadores clave para el logro de los objetivos organizacionales.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Contexto organizacional

1.1.1. Antecedentes de la organización

La televisión pública en Colombia tiene sus raíces en la década de 1950, con la creación de canales estatales como el Canal Nacional (ahora Canal Institucional) y el Canal Uno. Estos canales fueron fundamentales por la entrega de contenidos con enfoques educativos, culturales y de interés general para las audiencias, promoviendo valores cívicos y democráticos. Luego, en la década de 1980 tuvo sus inicios la televisión regional, como una manera de seguir fortaleciendo estos valores y dar una respuesta a la necesidad de formar, educar, informar veraz y objetivamente y recrear de manera sana, que son los fines últimos de la televisión.

La historia de Teleantioquia comienza en 1985, cuando fue creada por la Asamblea Departamental de Antioquia con el objetivo de promover la cultura, la educación y la identidad antioqueña a través de la televisión. Desde sus inicios, se estableció como un canal público con un fuerte compromiso con la comunidad y la difusión de contenidos locales.

Teleantioquia se consolida como canal de servicio público que transmite programas educativos, culturales y de entretenimiento, que representan la diversidad y riqueza de la región. Su programación incluye noticias regionales, programas de opinión, deportes y eventos culturales, lo que la convierte en un vínculo vital para los antioqueños dentro y fuera del departamento.

Así mismo, el canal ha evolucionado para adaptarse a los cambios tecnológicos y las demandas del público moderno. Ha ampliado su cobertura a través de plataformas digitales y ha

diversificado su programación para abarcar una variedad de géneros y formatos, manteniendo siempre su compromiso con la identidad regional y la promoción de los valores antioqueños.

Teleantioquia continúa siendo un referente en la televisión colombiana, reconocido por su calidad informativa, su compromiso con la comunidad y su rol de apoyo, conservación y difusión de la cultura antioqueña. A través de su historia, ha demostrado ser mucho más que un canal de televisión, y se ha convertido en símbolo de orgullo para los habitantes de Antioquia y espacio fundamental para la expresión y el desarrollo cultural de la región

1.1.2. Descripción de la organización

Según lo definido por la entidad en sus estatutos sociales, Sociedad Televisión de Antioquia Limitada - Teleantioquia es una sociedad de responsabilidad limitada entre entidades públicas y junto a otras entidades, integra la rama ejecutiva del poder público, clasificada como empresa industrial y comercial del Estado, del orden departamental, adscrita como entidad descentralizada de la Gobernación de Antioquia.

Dichos estatutos definen que la entidad se sujeta a las disposiciones establecidas en la normatividad vigente aplicable al servicio de la televisión pública en el país, a las entidades descentralizadas orden departamental, a las contenidas en sus estatutos sociales o internos, al Código de Comercio y demás normas que los reglamenten, adicionen, modifiquen o sustituyan.

De igual manera, Teleantioquia desde el punto de vista normativo y como operador público de televisión, *“tiene como objeto principal la prestación del servicio de televisión regional, mediante la programación, administración y operación del canal o canales a su cargo,*

al igual que la prestación y comercialización de toda clase de servicios relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la provisión y operación de los recursos, herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios requeridos para su funcionamiento” (artículo 5º de los estatutos sociales).

Desde el punto de vista del direccionamiento estratégico, actualmente se tienen las siguientes bases como soporte de sus actuaciones:

1.1.3. Misión

Somos la televisión pública regional que inspira, integra y proyecta a los antioqueños mediante la prestación de servicios audiovisuales que contribuyen a la sostenibilidad de la organización y la satisfacción de nuestros clientes, accionistas y colaboradores.

1.1.4. Visión

Ser una empresa líder en servicios de comunicación audiovisual con capacidad para competir a nivel regional con productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes.

1.1.5. Propósito masivo transformador

Teleantioquia transforma vidas a través de contenidos significativos y humanistas; informando, educando, entreteniéndolo y contribuyendo al desarrollo humano y social a través de las pantallas como espacio de interacción pública.

1.1.6. Composición accionaria

La composición accionaria se presenta a continuación en un cuadro resumen:

Tabla 1. Composición accionaria Teleantioquia

SOCIO	APORTE	No. CUOTAS	%
Departamento de Antioquia	\$19.401.05.130	3.399	73,78
Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA	\$ 3.995.509.000	700	15,19
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	\$ 1.780.855.440	312	6,77
Distrito especial de ciencia, tecnología e innovación de Medellín	\$ 1.118.742.520	196	4,25
TOTALES	\$26.296.157.090	4.607	100%

Fuente: Estatutos sociales de Teleantioquia (2024).

La empresa cuenta con una estructura organizacional diseñada por procesos y una planta de cargos global conformada por 164 plazas, de las cuales 17 son plazas de empleados públicos y 147 de trabajadores oficiales:

Figura 1 Organigrama Teleantioquia



Fuente: Página web www.teleantioquia.co sección: Información de la entidad (2024).

1.1.7. Mapa de procesos

Teleantioquia realiza continuamente la revisión de sus procesos, con el fin de contar con un modelo de operación actualizado y congruente con el propósito misional, los procesos y actividades que se desarrollan en el canal. Actualmente se cuenta con el siguiente mapa de procesos:

Figura 2. Mapa de procesos Teleantioquia



Fuente: Página web www.teleantioquia.co sección: Información de la entidad (2024).

La adopción de este mapa, se da con base a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2020), el cual propone cuatro tipos de proceso:

Tabla 2. Clasificación tipos de procesos

TIPO	DESCRIPCIÓN	PROCESO(S)
Estratégico	Corresponde a los procesos relacionados con la definición de políticas, estrategias y objetivos institucionales que permean toda la organización y establece la hoja de ruta de para la empresa.	✓ Planeación institucional
Misional	Hace referencia a todos los procesos que integran la misionalidad de la entidad y tienen una contribución directa al objeto de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creatividad e innovación ✓ Gestión de contenidos ✓ Operación del sistema informativo ✓ Producción ✓ Gestión comercial ✓ Operación de la central de medios
Apoyo	Procesos que permiten el desarrollo de los demás (estratégicos, misionales y de evaluación), por medio del suministro de los recursos requeridos para tener una operatividad eficiente en términos de la disponibilidad de personal, recursos físicos, legales, financieros y tecnológicos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración tecnológica ✓ Gestión jurídica ✓ Gestión administrativa ✓ Gestión financiera ✓ Gestión del talento humano
Evaluación	Se refiere a los procesos que miden y recopilan datos para hacer seguimiento al desempeño de la entidad.	✓ Evaluación y seguimiento

Fuente: Elaboración propia, a partir de información interna de la empresa.

Actualmente la organización tiene una jerarquización para la facilitar la gestión y el seguimiento del modelo de operación, así:

Figura 3. Estructura jerárquica del modelo de operación



Fuente: Página web www.teleantioquia.co sección: Información de la entidad – Modelo de operación (2024).

1.1.8. Estrategia organizacional

Teleantioquia, con el ánimo de proyectarse exitosamente en la era digital actual, busca adoptar una estrategia organizacional que incluye transformación digital, creación de contenidos de calidad y sostenibilidad financiera. En este sentido, se revisa la optimización de la infraestructura actual y la inversión estratégica en infraestructura moderna, con alta capacitación al personal y desarrollo de plataformas digitales que respondan a las necesidades institucionales y de las audiencias, de manera tal, que la creación de contenidos de calidad sea el resultado de investigaciones de audiencia, colaboraciones estratégicas y formatos innovadores como series web y programas interactivos. Contar con una programación atractiva e incluyente en las diferentes pantallas y redes incide en la posibilidad de impactar directamente la sostenibilidad financiera

basada en una adecuada diversificación de las fuentes de ingresos, formando alianzas estratégicas y manteniendo una gestión rigurosa.

Esta estrategia organizacional permite al canal adaptarse a las demandas actuales del entorno digital, ofreciendo contenido educativo y cultural de alta calidad que promueve la participación ciudadana y el posicionamiento institucional. Con indicadores claros de éxito como el crecimiento de la audiencia digital, la calidad y diversidad de contenidos, y una gestión financiera eficiente el canal proyecta asegurar su sostenibilidad y generar un impacto positivo en la sociedad colombiana. Esta estrategia integradora y orientada al futuro posiciona al canal como líder en el sector de la televisión pública en Colombia.

1.1.9. Tamaño de la organización

La organización objeto de análisis en el presente estudio es una empresa industrial y comercial del Estado (EICE) con una planta de cargos de 164 empleos directos y 200 indirectos aproximadamente, distribuidos en seis direcciones principales: contenidos y convergencia, producción y tecnologías, mercadeo y comercialización, administrativa y financiera, control interno y secretaría general.

La proyección de ingresos para la vigencia 2024 es de 113 mil millones de pesos. La ejecución de recursos vía proyectos financiados por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) asciende, en promedio, a 13 mil millones de pesos.

Tabla 3. Proyección de ingresos y gastos Teleantioquia

	Agregados	Presupuesto 2024
Ingresos		113,560,106,516
	Disponibilidad inicial	14,344,617,584
	Ingresos corrientes	96,474,943,399
	Recursos de capital	2,740,545,532
Gastos		113,560,106,516
	Funcionamiento	27,483,173,366
	Inversión	13,144,820,974
	Gastos de operación comercial	57,503,478,228
	Disponibilidad final	15,428,633,948

Fuente: Estados Financieros de la entidad (2024).

La entidad tiene su sede en la ciudad de Medellín, con una cobertura de su señal abierta en todo el territorio del departamento de Antioquia, así mismo, su señal se amplía a todo el territorio nacional a través de los cableoperadores que funcionan en el país.

La estructura organizacional es jerárquica con tres niveles de gestión, lo cual permite una clara asignación de responsabilidades y toma de decisiones.

1.1.10. Proyectos de la organización

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), con los recursos del Fondo Único de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, financia los planes de inversión, para el fortalecimiento de los operadores públicos de televisión. En la Resolución 922 de 2020 expedida por este Ministerio (2020) se reglamentan las siguientes líneas de inversión:

- ✓ Contenido de programación educativa y cultural multiplataforma: Se refiere a las producciones hechas directamente por el canal o la adquisición de licencias de uso de contenidos audiovisuales con enfoques educativos, culturales e informativos y que cumplan con el objeto de la televisión pública de informar, educar y entretener.
- ✓ Fortalecimiento de la infraestructura tecnológica instalada para la producción, emisión y transporte de la señal; por medio de (i) la compra de bienes y equipos relacionados con la infraestructura de la red de transmisión, (ii) la compra de bienes y equipos para mejorar la capacidad tecnológica instalada de televisión, (iii) el mantenimiento, actualización, mejoramiento y servicio de la red de transmisión de los operadores públicos, incluidas las obras civiles.
- ✓ Estudios, investigaciones y mediciones dentro del marco del servicio de televisión, que permitan el conocimiento de las audiencias.
- ✓ Formación y capacitación para el fortalecimiento de los operadores públicos; es decir, recursos destinados a los procesos de capacitación para el personal que se encuentra inmerso en la producción de los contenidos audiovisuales.
- ✓ Recuperación, preservación, digitalización y catalogación del patrimonio audiovisual. Son las inversiones destinadas a la conservación del patrimonio audiovisual.
- ✓ Operación y funcionamiento. Corresponde a los gastos de operación y funcionamiento del operador público nacional y a los gastos de funcionamiento de los operadores públicos regionales. Para estos últimos, corresponderá a un porcentaje previamente aprobado acorde con el monto girado durante la vigencia.

1.1.10.1. Control y seguimiento

La ejecución y gestión de los proyectos va ligada a la vigencia fiscal, es decir, el plazo de ejecución máxima es el 31 de diciembre de cada año. El seguimiento está a cargo de un grupo interdisciplinario designado por el Ministerio, cuyos integrantes, por medio de auditorías semestrales, realizan la revisión de la ejecución física y presupuestal de los proyectos. Ahora bien, la televisión pública en general está sujeta a controles y auditorías por parte de:

- ✓ Contraloría General de la República: Supervisa el uso de recursos públicos.
- ✓ Procuraduría General de la Nación: Vigila el cumplimiento de normas y la conducta de los servidores públicos.
- ✓ Superintendencia de Industria y Comercio: En aspectos de competencia y derechos del consumidor.

1.1.10.2. Definición de los proyectos

La construcción de los proyectos es un proceso colaborativo, del cual hacen parte profesionales que integran los procesos de Producción, Contenidos, Planeación y Financiera, cada uno desde su experticia aporta en cada elemento integrador de los proyectos, según lo definido en los lineamientos dados por el MinTIC.

1.1.10.3. Asesoría

Los proyectos en Teleantioquia se rigen por los parámetros establecidos por el MinTIC, en cuanto al tipo de proyecto, duración, gestión y recursos involucrados; internamente se cuenta con

un equipo conformado por funcionarios involucrados en las diferentes etapas de ejecución de los proyectos, para hacer seguimientos periódicos y establecer los ajustes necesarios para finalizar en las condiciones definidas desde el comienzo.

En promedio se han ejecutado durante el periodo comprendido entre 2020 y el primer semestre del año 2024, 137 proyectos con inversiones por valor de \$81.532.940.035, gestionados por un grupo de 25 personas en promedio.

1.2. Factores ambientales de la empresa

El sector de la televisión pública en Colombia ha experimentado diversos desarrollos y desafíos a lo largo de los años, reflejando tanto avances significativos como limitaciones estructurales ya que el entorno afecta directamente la gestión administrativa, financiera, de personal y su impacto directo sobre la comunidad. A continuación, se presentan algunos de los aspectos que tienen mayor incidencia:

1.2.1. Entorno político

El entorno político tiene una incidencia directa en el quehacer diario de las entidades, particularmente Teleantioquia está influenciado por las políticas y regulaciones gubernamentales relacionadas con los medios de comunicación en Colombia, lo que incluye normatividad sobre qué tipo de contenidos se pueden emitir, licencias de operación y coberturas y financiamiento público. Cambios en estas políticas pueden afectar directamente las operaciones y estrategias de funcionamiento, inversiones, tecnologías y programación. En este caso, los proyectos se ven directamente permeados por estas disposiciones, ya que al ser el principal *sponsor* también una

entidad pública, como MinTIC, el acceso de los recursos vía proyectos está totalmente reglamentado por dicho órgano que define las pautas para ello.

1.2.2. Competencia y mercado

En lo que respecta a la competencia y mercado como tal, en el contexto actual colombiano, Teleantioquia enfrenta competencia tanto de otros canales regionales como de cadenas nacionales e internacionales y las plataformas digitales. Si bien esto no es un reto únicamente para este canal regional, sí representa un gran desafío, pues a partir de la capacidad para diferenciarse a través de contenidos locales y relevantes se podrá propender por mantenerse vigente y atraer audiencias; es en este punto precisamente donde los resultados de indicadores como la participación de la televisión educativa y cultural en la rejilla de programación, la presencia de contenidos de inclusión y la descentralización de la programación que dé cabida las regiones y no sólo la capital de departamento, se convierte en un diferenciador en términos de la televisión pública, abriendo la posibilidad de acceder a recursos vía proyectos dirigidos a seguir fortaleciendo estos componentes.

1.2.3. Sostenibilidad y financiamiento

Respecto a los aspectos de sostenibilidad y financiamiento, la televisión pública en Colombia se financia principalmente a través de recursos del Estado que puede incluir asignaciones presupuestales directas, ingresos derivados de la venta de publicidad y en el mejor de los casos recursos provenientes de convenios y donaciones, por medio de acuerdos con entidades nacionales e internacionales para la producción de contenidos. En el caso la ejecución

de proyectos audiovisuales en la entidad, los financiados por parte del Mintic son la piedra angular para lograr una sostenibilidad a largo plazo y además un dinamismo para hacer contenidos de calidad que muestren la idiosincrasia de la región antioqueña.

1.2.4. Tecnología

Por su parte, la penetración creciente de Internet y la adopción de tecnologías han transformado el consumo de medios, por lo tanto, Teleantioquia enfrenta el desafío de adaptarse a estos cambios, expandiendo su presencia en plataformas digitales para alcanzar audiencias más jóvenes y diversificadas. Es necesario entender que las preferencias de la audiencia están en constante evolución. Teleantioquia debe monitorear y adaptarse a las tendencias en cuanto a géneros de programación, formatos y plataformas de consumo preferidas por diferentes segmentos de su audiencia; actualmente en los proyectos audiovisuales, se incorpora un componente digital de manera tal que se desarrolle durante la ejecución de los proyectos y que permita un resultado final que pueda ser emitido en un ambiente multiplataforma. Así, Teleantioquia prevé incorporar cada vez más componentes digitales y realizar producciones exclusivas con estos.

1.2.5. Entorno normativo

En lo que respecta a los factores normativos, conocer el proceso regulatorio de la televisión pública y cómo surgió, dará una aproximación a lo que hoy impacta a la televisión en el país y puntualmente a los canales regionales:

La Constitución Política de Colombia (1991) es el marco legal supremo que establece el derecho a la información y garantiza la libertad de expresión y de prensa. Específicamente, en el artículo 20, se consagra el derecho a recibir información veraz e imparcial. Además, el artículo 75 asegura que el espectro electromagnético es un bien público que debe ser administrado y controlado por el Estado para garantizar el acceso democrático a los servicios de comunicación.

La Ley 182 de 1995 establece las normas para la prestación del servicio de televisión en Colombia. Algunos de los aspectos más relevantes son:

Creación de la Comisión Nacional de Televisión (CNTV): Inicialmente, esta entidad era responsable de la regulación y control del servicio de televisión. Sin embargo, fue reemplazada por la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV) en 2012.

Definición de principios rectores: La televisión debe promover el desarrollo cultural, la educación y la recreación, además de fomentar el respeto por los derechos humanos y la democracia.

Por su parte la Ley 1507 de 2012, reestructura la prestación del servicio de televisión en Colombia, creando la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV) para reemplazar la CNTV y define como responsabilidades: regulación y control del servicio de televisión y la promoción de la televisión pública.

Por último, la Ley 1978 de 2019 reforma el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en Colombia, con implicaciones directas para la televisión pública. Esta ley crea el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), que asumen algunas de las funciones de la ANTV, especialmente en cuanto a la regulación de contenidos y servicios de telecomunicaciones.

La normativa vigente en Colombia sobre la televisión pública establece un marco robusto para garantizar que este servicio cumpla con sus objetivos de promover la educación, la cultura y la participación ciudadana. Las leyes y decretos no solo regulan los aspectos técnicos y financieros, sino que también aseguran la calidad y relevancia de los contenidos transmitidos. Para los gerentes de proyectos en este sector, es esencial estar al tanto de estas normativas para garantizar el cumplimiento y el éxito en la implementación de proyectos de televisión pública.

Por último, en este análisis no se puede olvidar que la televisión pública en Colombia ha tenido un impacto significativo en la promoción de la cultura local, la diversidad étnica y la educación. Programas como documentales sobre la historia de las regiones, cobertura de eventos culturales y educativos, así como espacios de participación de talentos pertenecientes a minorías étnicas como los indígenas o afrocolombianos, son ejemplos claros de su contribución a la cohesión social y la inclusión.

Teleantioquia desempeña un papel importante en la promoción de la cultura y la identidad antioqueña. La conexión con la sociedad local es fundamental para su legitimidad y relevancia, es por ello que debe adaptarse a los cambios demográficos y culturales dentro del territorio es esencial para mantener una programación que resuene con la audiencia.

Como canal público, Teleantioquia tiene el mandato de servir a la comunidad y promover el bienestar social. Iniciativas como la producción de contenidos educativos, culturales y noticias locales juegan un papel clave en su rol como agente de cambio positivo en la región.

En resumen, el entorno es retador y dinámico, con influencias que van desde lo político y regulatorio hasta lo económico, tecnológico y cultural. El éxito continuo del canal dependerá de

su capacidad para adaptarse a estos factores externos mientras mantiene su compromiso con la identidad y los intereses de la comunidad antioqueña.

1.2.6. Sistemas de información de proyectos

Actualmente para la gestión de los proyectos, la entidad no cuenta con *software* especializado que soporte un sistema de información en este campo específico; sin embargo, a través de Microsoft Office se tiene el histórico de la información que conforma cada proyecto y entregable del mismo. De otra parte, el producto final, entendido como los contenidos emitidos en televisión, sí se respaldan por medio de programas especializados para la preproducción, producción y emisión de productos audiovisuales, lo que permite acceder a los contenidos que conforman los proyectos gestionados en la entidad y financiados con recursos públicos.

De igual manera, los soportes de la información financiera, reposan en el *software* que integra el flujo de trabajo contable y presupuestal de la entidad.

1.2.7. Canales de comunicación

Teleantioquia utiliza medios formales de comunicación como las reuniones programadas de seguimientos, actas, informes periódicos, comunicaciones formales dirigidas al ente financiador de los proyectos, en los cuales no sólo se informa la gestión sino los ajustes que se hayan presentado en los proyectos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Análisis de la gestión de proyectos actual en la organización

Los canales de televisión pública regional en nuestro país fueron creados como empresas industriales y comerciales del Estado (EICE) (Ramírez, 2015), ello implica para los canales regionales la gestión autónoma de una parte de los recursos necesarios para su funcionamiento, entendiendo que estos poseen un sistema de financiación que se nutre de: 1) el Fondo Único de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (FUTIC), dirigido por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC); 2) aportes de los socios; y 3) venta de publicidad y comercialización.

Como se puede observar, los canales de televisión pública, deben hacer un esfuerzo por la gestión de sus propios recursos, por medio de la venta de pauta publicitaria y la financiación de proyectos, que les permitan nutrir su rejilla de programación haciéndola atractiva para los anunciantes; así, la visión de negocio se convierte en una lucha comercial por tomar una parte del mercado frente a competidores como los canales Caracol y RCN y ahora las plataformas digitales. Se considera, entonces, indispensable que dichas estrategias de negocio estén soportadas en una planeación estratégica y financiera que permita una sostenibilidad en el tiempo.

En el contexto actual de la industria audiovisual, las organizaciones enfrentan una creciente demanda de eficiencia y gestión de sus procesos, de manera tal que dicha gestión, como se mencionó, sea el resultado de una planeación e integración con la estrategia organizacional y

de proyectos fundamentados en la realidad de la empresa, las condiciones del mercado y los posibles financiadores o *sponsors*.

Ante un panorama incierto de recursos para lograr la sostenibilidad empresarial, ya sea para empresas públicas o privadas, la gestión de proyectos, entendida como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto” (Rad s.f.) se convierte en una herramienta adecuada para obtener inyección de capital; pero precisamente en este punto se presentan algunas dificultades como la falta de planeación y estandarización de los procesos internos, restando competitividad a la hora de conseguir un posible *sponsor*, además de presentarse esfuerzos aislados y con poca integración de procesos dentro de las organizaciones.

Ahora bien, fortalecer e intervenir un panorama incierto en cuanto a recursos de financiación se logrará, entre otros factores, por medio de la gestión de proyectos, desde el momento mismo de su concepción hasta el cierre, en un marco organizacional adecuado; es por ello que se vuelve fundamental conocer el nivel de madurez que se presentan en entidades públicas como el canal regional de televisión Teleantioquia, lo cual permitirá cerrar las brechas de conocimiento, estandarización de procesos y gestión del cambio.

Para finalizar, se puede decir que la necesidad de autosostenibilidad de los canales públicos como Teleantioquia se convierte en el punto de partida para la implementación de una PMO que traiga consigo beneficios como la estandarización de los procesos asociados a la gestión de proyectos, consecución de recursos de financiación y especialmente la consolidación de una gestión del cambio en pro del desarrollo de las habilidades necesarias para avanzar hacia la madurez de un modelo de gestión de proyectos en una entidad como la referenciada.

2.2. Cómo ha sido la gestión de proyectos en la organización

Las cifras de la gerencia de proyectos juegan un papel crucial para evaluar el desempeño y la eficiencia de las iniciativas. Estos datos han ofrecido una visión objetiva sobre la efectividad de las estrategias y el progreso hacia los objetivos de servicio público, calidad de contenidos y sostenibilidad financiera.

A continuación, se presentan las cifras de los proyectos realizados en los últimos cinco años:

Tabla 4. Histórico de proyectos ejecutados

VIGENCIA	PROYECTOS REALIZADOS	VALOR TOTAL
2020	39	\$ 18.583.700.995
2021	32	\$ 14.953.329.287
2022	23	\$ 15.991.952.330
2023	30	\$ 17.412.430.132
2024 ¹	13	\$ 14.591.527.291

Fuente: Elaboración propia, a partir de información interna de la empresa (2024).

A la fecha, Teleantioquia ha tenido la posibilidad de ejecutar la totalidad de sus iniciativas bajo los parámetros requeridos por el MinTIC, brindando estratégicamente la posibilidad de continuar cumpliendo con la misión de ofrecer contenidos de valor que informen, eduquen y entretengan a la población.

¹ La información del año 2024 es parcial al primer semestre del año

Es importante mencionar en este punto que a pesar de que la entidad ejecuta sus proyectos con un buen índice de éxito en términos de tiempo y presupuesto global estimado, enfrenta deficiencias en la estandarización de sus procesos y en la gestión formal de sus proyectos, lo que lleva a repetir errores, generando reprocesos innecesarios y dejando en evidencia una débil cultura de proyectos.

Dentro de las principales problemáticas que actualmente se presentan se encuentra la falta de estandarización de procesos y procedimientos para la ejecución de proyectos, que lleva a variaciones en la forma en la que Estos son gestionados, aumentando la probabilidad de que se presenten inconsistencias en la calidad y eficiencia de los mismos. Sumado a lo anterior, no se documentan formalmente las lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados, lo que impide la creación de una base de conocimiento que pueda ser utilizada para mejorar futuros proyectos, evitar la repetición de errores pasados e involucrar la mejora continua.

Es así como la falta de procesos estandarizados puede llevar a duplicidades, errores e ineficiencias en el uso de los recursos, incluso la posible no identificación y tratamiento de riesgos y, por ende, no gestionarlos de manera proactiva y sistemática, abriendo la puerta a problemas inesperados que puedan afectar el normal desarrollo y éxito de los proyectos.

Para que Teleantioquia pueda mantener una adecuada ejecución de proyectos y mejorar su eficiencia y efectividad a largo plazo, es esencial que adopte un enfoque más estructurado y formalizado para la gestión de proyectos. La implementación de procesos estandarizados, un plan de dirección de proyectos y la documentación de lecciones aprendidas no solo mejorará la consistencia y calidad de sus proyectos, sino que también fortalecerá la capacidad de la empresa

para adaptarse y mejorar continuamente en un entorno empresarial dinámico, dando la posibilidad de encontrar incluso, otras fuentes de financiación de proyectos para la entidad.

3. JUSTIFICACIÓN

El propósito de la presente investigación es evidenciar que el diagnóstico y análisis de madurez para el diseño de una PMO en un canal de televisión regional, además de ser necesario desde el punto de vista estratégico, también permite apuntar hacia la eficiencia operativa, optimizar la gestión de proyectos y mantener la competitividad en un mercado en constante cambio, como el audiovisual. A continuación, se presentan varios puntos que soportan en mayor medida el presente trabajo:

Necesidad de optimización de procesos: La dinámica del mercado audiovisual en el que opera la televisión pública de nuestro país involucra la innovación y búsqueda de una mayor eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos. Una PMO puede ser la estrategia adecuada para estandarizar procesos, mejorar la coordinación y aumentar la eficiencia operativa en la ejecución de los proyectos enfocados a la pantalla tradicional y a las nuevas formas de consumo de lo audiovisual.

Complejidad de los proyectos de televisión: La producción de contenido audiovisual, como programas informativos, magazines, eventos en vivo, entre otros, implica una variedad de actividades interrelacionadas que requieren una gestión cuidadosa. Una PMO puede proporcionar la estructura y el apoyo necesarios para manejar de manera adecuada dichas situaciones desde la planificación hasta su ejecución y seguimiento.

Optimización de recursos: Los canales de televisión suelen enfrentarse a limitaciones de recursos como tiempo, presupuesto y talento humano. Una PMO puede ayudar a asignar estos

recursos de manera más eficiente, identificando y priorizando los proyectos más estratégicos y asegurando su ejecución exitosa.

Mejora en la toma de decisiones: La implementación de una PMO da un marco definido para la recopilación, análisis y presentación de datos relacionados con la gestión de proyectos. Esto permite a los líderes de la entidad, tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia, lo que conduce a resultados más sólidos y predecibles en la ejecución de proyectos.

Adaptación al cambio: El mercado de la televisión está en constante evolución, con cambios tecnológicos, tendencias de consumo y competencia emergente, ligada directamente a nuevos medios. Una PMO puede ayudar a la organización a adaptarse de manera ágil y efectiva a estos cambios, identificando nuevas oportunidades y gestionando riesgos adecuadamente.

Cultura de gestión de proyectos: Al establecer una PMO, se da la posibilidad de fomentar una cultura organizacional centrada en la gestión de proyectos, donde la planificación, la colaboración y el aprendizaje continuo estarán integrados a las acciones diarias de la entidad, lo cual puede conducir a una mayor alineación entre los equipos de trabajo, una mayor calidad de los entregables y una mayor satisfacción del cliente interno y externo.

Este trabajo permitirá, entonces, reducir la incertidumbre por medio de la implementación de mejores prácticas aplicadas a la gestión de proyectos, lo que confluente en la consecución de recursos y la toma de decisiones informadas en un mercado cambiante.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Diseñar una oficina de dirección de proyectos (PMO) para Teleantioquia de acuerdo con los lineamientos del Project Management Institute (PMI).

4.2. Objetivos específicos

1. Identificar el contexto organizacional bajo el cual se desarrolla la gestión de proyectos en Teleantioquia.
2. Realizar un diagnóstico y análisis de madurez de la gestión de proyectos en la organización.
3. Definir el tipo de oficina de dirección de proyectos (PMO) más adecuado para la gestión de proyectos en la organización de acuerdo con los resultados obtenidos en su análisis de madurez.
4. Proponer un diseño óptimo de oficina de dirección de proyectos (PMO) de acuerdo con las necesidades actuales y futuras de la organización (estructura, funciones, métricas y otros).

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de grado se basa en una investigación cualitativa con un alcance descriptivo y tiene el objetivo indagar y analizar, la forma en la que se gestionan los proyectos para la identificación del nivel de madurez.

Acorde con lo definido por Yanetsys Sarduy Domínguez (Sarduy Domínguez, 2007):

“La investigación cualitativa estudia los contextos estructurales y situacionales, tratando de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cualitativa cuenta con varias técnicas para la obtención de datos, como son:

- *La observación.*
- *La entrevista.*
- *La revisión de documentos o análisis documental.*
- *El estudio de caso.*
- *Los grupos focales.*
- *Los cuestionarios.*

Mediante la revisión de documentos los investigadores generalmente obtienen la mayor cantidad de datos. Esta es una de las técnicas que más se utilizan, unida al empleo de los cuestionarios”.

5.2. Procedimiento metodológico

Al contar con la aplicación de un instrumento de recolección como los cuestionarios con opción de respuesta dicotómica, se habla a su vez, de un enfoque cuantitativo, el cual permitirá que a partir de los resultados de dichos cuestionarios se lleve a cabo un análisis de las variables apoyado en la estadística y matemática para determinar el nivel de madurez de la gestión de proyectos.

En concordancia con lo anterior, se define este enfoque mixto como método para abordar la presente investigación. Así mismo, será el desarrollo de la revisión de literatura, la realización de una encuesta al personal asociado a la gestión de proyectos al interior del canal regional de Teleantioquia, lo que se utilizará como instrumento de recopilación y medición de información necesaria para tener una visión general de lo que se investiga y delimitar el alcance del presente estudio.

En este punto se puede decir que el diseño de investigación que se estructura para el presente trabajo corresponde a no experimental descriptivo, como lo plantean Hernández Sampieri et al. (2014) debido a que las diferentes variables asociadas a la gestión de proyectos y por ende a su evaluación de madurez no serán manipuladas deliberadamente, sino que se limita a interpretar un fenómeno como está ocurriendo en un momento determinado.

5.3. Selección de la muestra

Teniendo en cuenta que este trabajo es aplicado a una empresa puntual, en este caso Teleantioquia y que la misma por su estructura organizacional cuenta con un grupo pequeño

encargado de la gestión de los proyectos, nueve personas en total, los cuales pertenecen a diferentes dependencias de la entidad, se define que la selección de la muestra es de tipo no probabilístico por conveniencia.

La herramienta para la obtención de la información del presente trabajo, para el caso particular, se basa en la metodología OPM3, acorde con lo definido en la tabla del anexo Ficha técnica de la encuesta donde aparece la ficha técnica del instrumento de recolección de datos y la tabla del anexo Encuesta sobre madurez en la gestión de proyectos, que contiene el cuestionario completo aplicado.

5.3.1. Perfil de los interesados

A continuación, se presentan los perfiles básicos de los encuestados y su rol dentro de la gestión de los proyectos de la entidad:

Cargo: Líder de Planeación

Formación académica básica: Ingeniero electrónico y especialista en formulación y evaluación proyectos

Experiencia laboral: 22 años

Tiempo de servicio en la empresa: 4,5 años

Rol en la gestión de proyectos: Establecer y hacer seguimiento al cronograma de actividades necesarias para tener a tiempo los proyectos que van a ser presentados a la entidad financiadora, en términos de presupuesto asignado, cumplimiento de lineamientos mínimos y documentación completa.

Cargo: Coordinador de Contenidos

Formación académica básica: Comunicador social y periodista

Experiencia laboral: 13 años

Tiempo de servicio en la empresa: 6 años

Rol en la gestión de proyectos: Ideación de los contenidos que se van a incluir en los proyectos que nutrirán la programación del canal.

Cargo: Coordinador de Calidad y Emisión

Formación académica básica: Ingeniero de telecomunicaciones

Experiencia laboral: 13 años

Tiempo de servicio en la empresa: 11 años

Rol en la gestión de proyectos: Garantizar el cumplimiento de los contenidos en términos de calidad técnica y de cumplimiento normativo para poder ser emitidos como parte de la programación del canal.

Cargo: Coordinadora de Producción – Recursos

Formación académica básica: Administradora de empresas

Experiencia laboral: 15 años

Tiempo de servicio en la empresa: 15 años

Rol en la gestión de proyectos: Establecer cuáles son los recursos necesarios para que los contenidos se desarrollen según lo definido en el proceso de ideación y que se ejecuten bajo criterios del uso eficiente de los recursos asignados.

Cargo: Profesional de Planeación

Formación académica básica: Administradora tecnológica

Experiencia laboral: 8 años

Tiempo de servicio en la empresa: 4,5 años

Rol en la gestión de proyectos: Ejecutar las actividades operativas que sean necesarias para el control y seguimiento del cronograma de actividades definidas en el proyecto desde el momento de su concepción hasta la terminación de los mismos, llevando la trazabilidad del control de cambios que se puedan dar durante la ejecución.

Cargo: Profesional de Programación

Formación académica básica: Licenciatura en educación especial

Tiempo de experiencia: 30 años

Tiempo de servicio en la empresa: 13 años

Rol en la gestión de proyectos: Apoyar la ideación de los contenidos que hacen parte de los proyectos, así como la inclusión de los mismos en la rejilla de programación, de tal manera que la emisión se ejecute bajo las estrategias de programación y en cumplimiento de los indicadores y metas, por lo cual será responsable de su medición.

Cargo: Profesional de Producción Administrativo

Formación académica básica: Ingeniero financiero y de negocios

Experiencia laboral: 10 años

Tiempo de servicio en la empresa: 7 años

Rol en la gestión de proyectos: Apoyar el seguimiento de la ejecución de los recursos involucrados en los proyectos, garantizando la eficiencia en los mismos y haciendo el control de cambios requerido para soportar cualquier ajuste.

Cargo: Profesional de Presupuesto

Formación académica básica: Contadora

Experiencia laboral: 6 años

Tiempo de servicio en la empresa: 5 años

Rol en la gestión de proyectos: Realizar la consolidación financiera de los informes periódicos requeridos durante la ejecución y finalización de los proyectos.

Cargo: Tecnóloga de Gestión Humana

Formación académica básica: Tecnóloga en gestión del talento humano

Experiencia laboral: 19 años

Tiempo de servicio en la empresa: 16 años

Rol en la gestión de proyectos: Apoyar en el control de recursos de personal involucrados en la ejecución de los proyectos.

6. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente trabajo se seguirá la guía metodológica que ofrece el enfoque mixto, de revisión de literatura y aplicación de encuestas o cuestionarios a las partes involucradas en la gestión de proyectos en la entidad, lo cual permitirá tener una visión más precisa de lo que se viene manejando a nivel organizacional y determinar mediante un mecanismo adecuado de valoración de madurez de gestión de proyectos, el estado actual que se presenta en Teleantioquia y definir la propuesta de una PMO acorde con las necesidades de este canal de televisión público.

Es así como se plantea esbozar el trabajo de grado sustentado desde la teoría en los aspectos de mayor relevancia inherentes a la gestión de proyectos, las PMO y los modelos de madurez (La et al., 2014).

6.1. Proyecto, programa y portafolio

El PMI en su guía del *PMBOK* (PMI, 2021) plantea que una PMO permite que la organización lleve a cabo los proyectos correctos y asigne de manera adecuada los recursos, posibilitando que cada uno de los niveles de la entidad comprenda el objetivo alineado a la visión estratégica de la empresa, ello se traduciría en una visión y objetivos compartidos, lo que se puede ver de manera gráfica así:

Figura 4. Los proyectos como base de la estrategia de la empresa



Fuente: *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* (PMI, 2021a).

Los portafolios, programas y proyectos son entendidos en sus aspectos más básicos como:

- Proyecto: Esfuerzo temporal con un objetivo específico y único, con un comienzo y un final definidos, así como un alcance, recursos y objetivos específicos.
- Programa: Agrupación de proyectos relacionados que se gestionan de manera coordinada para obtener beneficios y sinergias.
- Portafolio: Nivel más alto en la gestión de proyectos, que abarca múltiples programas y proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Estos se convierten en un sustento organizacional sobre la cual se alinea la estrategia; es por ello que cuando se habla entonces de la implementación exitosa de una oficina de gestión de proyectos (PMO) necesariamente se debe tener en cuenta la mejora que ello conlleva en cuanto a la eficiencia, la efectividad y la alineación estratégica de los proyectos dentro de cualquier organización. Sin embargo, antes de diseñar y establecer una PMO e incluso determinar la pertinencia o no de la misma, es fundamental realizar un diagnóstico y análisis de la madurez de la organización en gestión de proyectos. Este proceso proporciona una comprensión clara de las

capacidades actuales, identifica áreas de mejora y establece una base sólida para el diseño y la implementación de la PMO.

6.2. Modelos de madurez

Considerando lo anterior, se vuelve fundamental abordar este análisis de manera gradual, incremental y consecutiva, de allí que a continuación se amplíen aspectos referenciados al inicio de este capítulo. Se empieza con el diagnóstico de madurez en gestión de proyectos, entendiendo que este es un proceso sistemático para evaluar la posibilidad real con la que cuenta una empresa para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva. Según Kerzner (s.f.), el diagnóstico de madurez implica la evaluación de áreas clave como la cultura organizacional, los procesos de gestión de proyectos, las competencias del personal y el uso de herramientas y metodologías que son el punto de partida para contar con un análisis adecuado de las condiciones bajo las cuales una entidad gestiona sus proyectos o qué tan estandarizados se encuentran sus procesos.

Así pues, es necesario hablar también de los modelos de madurez en la gestión de proyectos, que sirven para tener una referencia de lo que posiblemente se tiene o hacia dónde quiere ir la organización. Existen varios modelos de madurez en gestión de proyectos que proporcionan un marco estructurado para evaluar la capacidad de una organización en la gestión de proyectos. Uno de los modelos más ampliamente utilizados es el Modelo de madurez en gestión de proyectos (PMI, s.f.), que describe estos niveles de madurez: 1. inicial, 2. repetible, 3. definido, 4. gestionado y 5. optimizado.

6.2.1. Modelo de madurez OPM3

El **OPM3** es un marco de referencia que permite a las organizaciones evaluar su nivel de madurez en la gestión de proyectos, programas y portafolios, y proporciona un camino para mejorar sus procesos y capacidades, logrando una mayor eficiencia, alineación estratégica y capacidad de adaptación a los cambios. Los componentes clave de este modelo son conocimiento, evaluación y mejora continua:

1. **Conocimiento:** Proporciona un conjunto de mejores prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios.
2. **Evaluación:** Ofrece herramientas y métodos para evaluar el nivel de madurez actual de una organización.
3. **Mejora continua:** Ayuda a identificar las áreas que requieren mejoras y define planes de acción para alcanzar niveles más altos de madurez.

El OPM3 presenta los niveles de madurez como el progreso en cuatro etapas de mejora continua, conocidas como:

Estandarización: Establecimiento de procesos definidos.

Medición: Seguimiento de los procesos y su rendimiento.

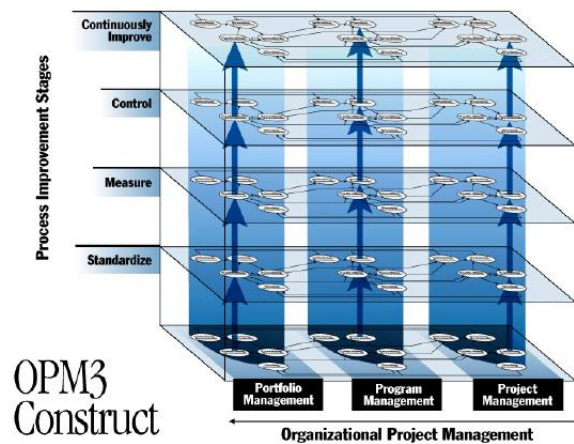
Control: Gestión de las variaciones y mejora de los procesos.

Mejora continua: Perfeccionamiento y optimización de los procesos.

Para implementar el OPM3, las organizaciones deben:

1. **Realizar una evaluación inicial:** Determinar el nivel de madurez actual.
2. **Desarrollar un plan de mejora:** Identificar áreas de mejora y definir acciones específicas.
3. **Ejecutar el plan:** Implementar las mejoras de forma sistemática.
4. **Monitorear y revisar:** Evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario.

Figura 5. Modelo de madurez OPM3

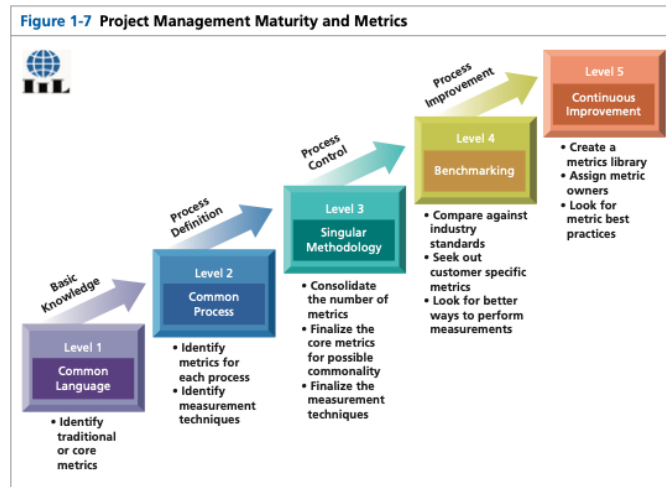


Fuente: PMI (2021).

Otros modelos incluyen el modelo de madurez organizacional en proyectos (**CMMI**) y el modelo de madurez de la gestión de programas (**MSP**).

6.2.2. Modelo de madurez de Kerzner - PMMM

Figura 6. Modelo de madurez de Kerzner



Fuente: Kerzner (s.f.).

Este modelo se basa en la premisa de que las organizaciones evolucionan a través de diferentes etapas de madurez en su capacidad de gestionar proyectos de manera eficaz y eficiente. El modelo de madurez de Kerzner permite a las organizaciones identificar su nivel actual de capacidad en la gestión de proyectos y definir un plan de acción para avanzar hacia niveles superiores de madurez. Este progreso facilita una gestión de proyectos más predecible, eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. El modelo está estructurado en cinco niveles así:

Nivel 1. Lenguaje común: En este nivel, la gestión de proyectos es informal y no existen procesos definidos. Los proyectos se gestionan de manera reactiva y las metodologías varían considerablemente entre proyectos.

Nivel 2. Procesos comunes: La organización ha comenzado a implementar procesos básicos de gestión de proyectos, permitiendo que algunos proyectos se gestionen de manera más consistente. Sin embargo, la aplicación de estos procesos no es uniforme en toda la entidad.

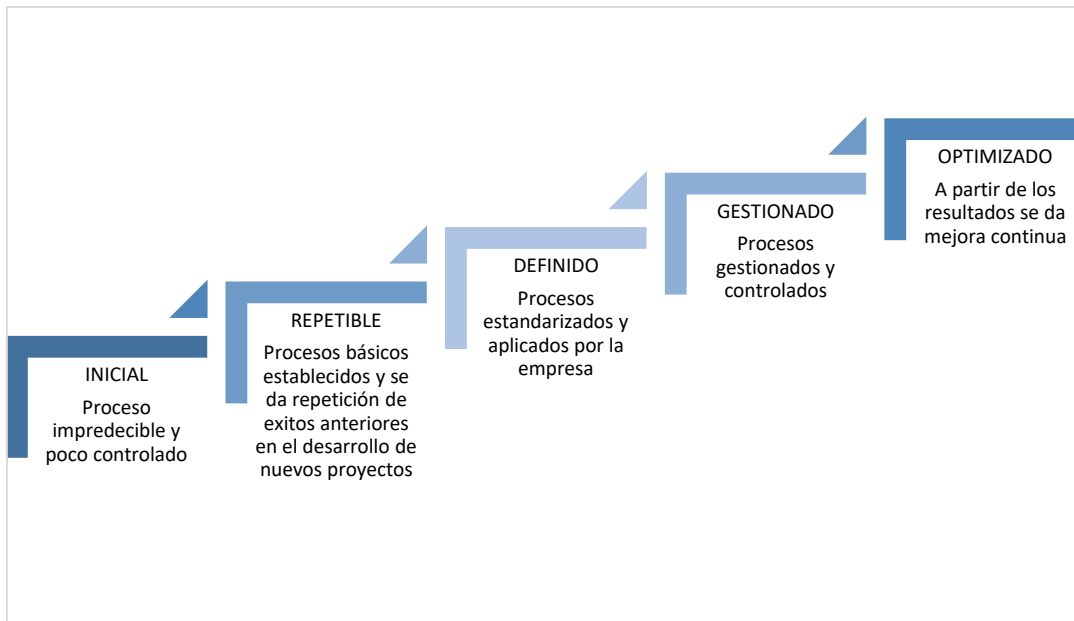
Nivel 3. Metodología singular: En este nivel, los procesos de gestión de proyectos están bien documentados y estandarizados en toda la organización. Existe una base común para la gestión de proyectos, lo que facilita la repetición de buenas prácticas y la mejora continua.

Nivel 4. *Benchmarking*: En este estadio, la organización utiliza métricas para gestionar y controlar los proyectos de manera proactiva. Se monitorea el desempeño de los proyectos y se implementan procesos para gestionar riesgos, calidad y cambios de manera sistemática.

Nivel 5. Mejora continua: Este nivel representa la madurez más alta, donde la organización se enfoca en la mejora continua a través de la innovación y la optimización de procesos. Se utilizan datos históricos y análisis avanzados para predecir tendencias y ajustar estrategias de manera anticipativa.

6.2.3. Modelo de madurez de capacidad integrada - CMMI

Figura 7. Modelo de madurez organizacional en proyectos CMMI



Fuente: Elaboración propia a partir de lo planteado por Paulk et al. (1993).

El **Modelo de madurez de capacidad integrada** (CMMI, por su sigla en inglés) es una herramienta desarrollada por el Software Engineering Institute (SEI) para mejorar y optimizar los procesos de las entidades en la gestión de proyectos. CMMI proporciona una estructura de cinco niveles que posibilita a las empresas analizar y mejorar su capacidad de gestionar proyectos de manera efectiva. Estos niveles son:

1. **Inicial:** El éxito depende del esfuerzo individual y no hay un entorno estable que respalde los procesos, el enfoque es mínimo en este sentido.

2. **Gestionado:** Se establecen procesos básicos de gestión de proyectos para rastrear el costo, el cronograma y la funcionalidad. Se da seguimiento a las iniciativas de proyectos anteriores.
3. **Definido:** Los procesos de gestión de proyectos están bien documentados y estandarizados en toda la organización. Existen procedimientos y metodologías comunes.
4. **Gestionado cuantitativamente:** Se utilizan métricas para gestionar los procesos de manera proactiva. La organización mide el rendimiento y controla los procesos para garantizar su previsibilidad y estabilidad.
5. **Optimizado:** La organización se centra en la mejora continua a través de la innovación y la optimización de procesos, utilizando datos y análisis avanzados para realizar ajustes y mejoras proactivas.

6.2.4. Modelo de madurez MSP

El **Modelo de madurez de la gestión de programas** (Managing Successful Programmes, MSP) es un marco desarrollado por el gobierno del Reino Unido para gestionar programas complejos y asegurar la realización de beneficios estratégicos. El MSP proporciona un enfoque estructurado para hacer coincidir los proyectos individuales con los lineamientos estratégicos de la empresa. Sus componentes principales incluyen:

1. **Principios:** Conjunto de buenas prácticas y principios fundamentales que guían la gestión de programas, asegurando que estos se mantengan alineados con la estrategia organizacional.

2. **Gobernanza del programa:** Estructuras y roles necesarios para tomar decisiones y gestionar el programa de manera efectiva. Esto incluye la definición de roles clave, responsabilidades y la creación de un marco de control.
3. **Transformación del programa:** Procesos necesarios para gestionar el cambio organizacional y asegurar la entrega de beneficios. Esto implica gestionar la transición desde el estado actual al estado futuro deseado.

El MSP se centra en la gestión de programas en lugar de proyectos individuales, proporcionando una visión holística que abarca múltiples proyectos interrelacionados. El objetivo es asegurar que los programas sean gestionados de manera que entreguen beneficios estratégicos a la organización, optimizando recursos y mejorando la capacidad de adaptación al cambio.

Ambos modelos, CMMI y MSP, son herramientas poderosas para mejorar la gestión de proyectos y programas, pues permiten a las organizaciones alcanzar un alto nivel de madurez y eficiencia en sus procesos.

6.2.5. Modelo de madurez P3M3

En lo que a modelos de madurez se refiere, es posible hacer referencia también al modelo Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3), desarrollado por la Oficina de Comercio del Gobierno del Reino Unido (OGC, por sus siglas en inglés), el cual plantea cinco niveles, a saber:

Nivel 1: Conocimiento Inicial (Initial Process) o proceso de reconocimiento: Su característica principal son los procesos *ad hoc* y no estandarizados; si bien se realizan proyectos, no hay procesos definidos o documentados y el éxito depende de la experiencia que tengan las personas involucradas.

Nivel 2: Procesos repetibles (Repeatable Process): Procesos básicos establecidos que pueden repetirse para gestionar proyectos similares, existe cierta documentación y estándares básicos, aunque la implementación puede ser inconsistente.

Nivel 3: Procesos definidos (Defined Process): En este nivel se dan procesos estandarizados y documentados que se aplican de manera consistente en toda la organización, por lo que los proyectos se gestionan de acuerdo a un marco metodológico definido y consistente.

Nivel 4: Procesos gestionados (Managed Process): Procesos monitoreados y controlados utilizando métricas y KPI; así mismo, se lleva a cabo un análisis cuantitativo y se utilizan datos para gestionar el rendimiento y hacer ajustes proactivos cuando sean necesarios.

Nivel 5: Procesos optimizados (Optimized Process): Involucra la mejora continua y la optimización de procesos mediante la implementación de innovaciones y mejores prácticas. La organización, al centrarse en la mejora continua, utiliza retroalimentación y lecciones aprendidas para optimizar sus procesos.

Como se puede observar, existen diversos modelos de madurez y, teniendo claro cómo está la entidad en cuanto a la gestión de proyectos y conociendo los modelos de madurez

manejados en el mismo, es posible abordar las herramientas y técnicas de evaluación que podrían usarse. Entre las herramientas más comunes se encuentran los cuestionarios, las entrevistas, los talleres de trabajo y el análisis de documentos organizacionales. Además, existen herramientas específicas diseñadas para evaluar la madurez en gestión de proyectos, como el Project Management Maturity Model (PMMM), el de Kerzner y el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) del PMI.

Otro elemento importante son los factores críticos de éxito en la implementación de una PMO, pues la misma está influenciada de manera directa por el apoyo o no de la alta dirección, la alineación con la estrategia organizacional, la disponibilidad de recursos adecuados, la capacitación del personal y la cultura organizacional. Según Cleland & Ireland (2017), la comunicación efectiva y la gestión del cambio también son aspectos clave a considerar durante la implementación de una PMO. Lo anterior da una aproximación a los factores que también deben incluirse en este análisis, pues no es sólo diagnosticar y ver cuál podría ser el modelo más compatible en la organización, es fundamental que cada elemento determinante del éxito de las acciones sea tenido en cuenta e intervenido si fuera necesario; incluso se podría pensar, de ser necesario, integrar nuevas tecnologías que ayuden a tomar mejores decisiones basadas en analítica de datos, inteligencia artificial y automatización de procesos cuando sea posible.

Por último, es indispensable incluir el enfoque en la mejora continua, pues el diagnóstico y análisis de madurez no deben ser vistos como momentos únicos, sino como parte de un proceso de mejora continua en la gestión de proyectos. Según Kerzner (s.f.) las organizaciones deben

establecer mecanismos para monitorear y evaluar regularmente su madurez en gestión de proyectos, identificar áreas de mejora y ajustar sus procesos y prácticas en consecuencia.

Para finalizar este capítulo, es posible decir entonces que el diagnóstico y análisis de madurez en gestión de proyectos proporciona una base sólida para el diseño e implementación de una PMO efectiva. Al utilizar modelos de madurez, herramientas de evaluación y técnicas adecuadas, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para elevar su capacidad en gestión de proyectos. Este enfoque proactivo es fundamental para garantizar el éxito a largo plazo de la PMO y el logro de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, una vez abordados los diferentes modelos de madurez que una organización puede establecer, se requiere conocer con precisión qué es una PMO y su importancia real a nivel empresarial, pues la misma podrá apalancar y potenciar la gestión de los proyectos, los estilos organizacionales y por ende impactar directamente la madurez en dicha gestión.

6.3. Oficina de dirección de proyectos - PMO

El Project Management Institute (PMI) define en guía *PMBOK* (PMI, 2021), una oficina de gestión de proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) como una entidad organizacional que centraliza y coordina la gestión de proyectos bajo su dominio, trayendo consigo beneficios como la mejora de la eficiencia y efectividad, derivada de la estandarización de procesos y la optimización del uso de los recursos, igualmente posibilita la alineación con los objetivos estratégicos, pues asegura que los proyectos apunten y aporten al enfoque estratégico de la

organización; a su vez, permite la identificación y mitigación de riesgos de manera proactiva en cada proyecto gestionado. Estos beneficios se traducen en una mejor toma de decisiones, pues estarán basadas en datos y análisis aterrizados a la realidad de la empresa y del entorno.

6.3.1. Funciones de la PMO

Las funciones de una PMO están ligadas y varían según el tipo y nivel de autoridad que esta oficina tiene al interior de una organización. A continuación, se relacionan las funciones principales:

Tabla 5. Funciones del PMO

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
Estandarización de procesos	Desarrollo y mantenimiento de estándares, metodologías y mejores prácticas para la gestión de proyectos.
Gestión de recursos	Facilitación y optimización de la utilización de recursos en los proyectos.
Monitoreo y control de proyectos	Supervisión del rendimiento del proyecto y aseguramiento de que se cumplan los objetivos y entregables.
Reporte y análisis	Consolidación y análisis de datos de proyectos para informar sobre el desempeño y la toma de decisiones.
Entrenamiento y desarrollo	Capacitación y desarrollo continuo de las habilidades de gestión de proyectos en la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de lo definido por PMI (2021).

6.3.2. Tipos de PMO

De otra parte, el tipo de PMO de una organización dependerá de su grado de control e influencia en la empresa, según el PMI (2021), esta puede ser:

1. **PMO de apoyo:** Proporciona soporte consultivo a los proyectos mediante herramientas, plantillas, definición de mejores prácticas y formación. Una PMO de apoyo puede convertirse en un repositorio de proyectos y tener un reducido grado de control.
2. **PMO de control:** Exige el cumplimiento de estándares y metodologías, pudiendo tener una influencia moderada sobre los proyectos.
3. **PMO directiva:** Tiene control total sobre los proyectos, gestionándolos directamente.

Así mismo, según el PMI, la PMO puede clasificarse según sus funciones y nivel de madurez de la siguiente manera:

PMO específica para un proyecto: Gestiona y supervisa un proyecto particular. En este caso, la PMO se disuelve una vez el proyecto concluye y su función principal es proporcionar apoyo en la planificación, ejecución y cierre del proyecto, asegurando que se cumplan los objetivos dentro del presupuesto y el cronograma establecido.

PMO de unidad de negocio: Gestiona los proyectos que pertenecen a una unidad de negocio específica dentro de la organización y su objetivo es alinear los proyectos con las estrategias y objetivos de esa unidad, optimizando recursos y garantizando que los proyectos aporten valor a la unidad y, por ende, a la organización como tal.

PMO de respaldo: No gestiona directamente los proyectos, sino que proporciona recursos, herramientas, metodologías y asistencia técnica cuando los equipos de proyecto lo requieran. Es una especie de “centro de servicios” para las necesidades específicas de los proyectos.

PMO corporativa: También se conoce como PMO central, supervisa la cartera de proyectos a nivel organizacional y su función es asegurar la alineación de todos los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización, estandarizando procesos y prácticas de gestión de proyectos, gestionando riesgos y proporcionando una visión integral del desempeño del portafolio de proyectos.

Centro de excelencia: Este centro funciona como una entidad dentro de la organización dedicada a la mejora continua de las capacidades de gestión de proyectos y se enfoca en desarrollar y difundir mejores prácticas, metodologías, formación y estándares. Actúa como un recurso para la innovación y la mejora de procesos, apoyando a las diferentes PMO y equipos de proyecto para alcanzar niveles superiores de eficiencia y efectividad.

En resumen, la metodología de gerencia de proyectos definida por el Project Management Institute (PMI) está contenida en la guía conocida como el PMBOK (Project Management Body of Knowledge), la cual se estructura en cinco grupos de procesos, entendidos como las fases del ciclo de vida del proyecto que agrupan los diferentes procesos necesarios para gestionar un proyecto y diez áreas de conocimiento, las cuales hacen referencia a las categorías que agrupan procesos con características comunes en términos de habilidades y técnicas específicas necesarias para gestionar un proyecto. A continuación, se presenta de manera resumida cada uno de ellos con una breve descripción:

Tabla 6. Descripción grupo de procesos

Grupo de proceso	Acciones
Iniciación	<ul style="list-style-type: none">✓ Definir y autorizar el proyecto o una fase del proyecto.✓ Desarrollar el acta de constitución del proyecto.✓ Identificar a los interesados.

Grupo de proceso	Acciones
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer el alcance del proyecto, definir y refinar los objetivos y planificar el curso de acción necesario para alcanzarlos. ✓ Desarrollar el plan de gestión del proyecto. ✓ Planificar la gestión del alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Completar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto para satisfacer las especificaciones del mismo. ✓ Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto. ✓ Gestionar el conocimiento del proyecto.
Monitoreo y control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar seguimiento, revisar y regular el progreso y desempeño del proyecto, identificar cualquier área en la que se necesiten cambios en el plan y realizar los cambios correspondientes. ✓ Monitorear y controlar el trabajo del proyecto. ✓ Realizar el control integrado de cambios.
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Finalizar todas las actividades de todos los grupos de procesos para cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo. ✓ Cerrar el proyecto o fase.

Fuente: Elaboración propia a partir de lo definido por PMI (2021).

Tabla 7. Descripción área de conocimiento

Área de conocimiento	Descripción
Gestión de la integración	Asegura que los diversos elementos del proyecto se coordinen adecuadamente.
Gestión del alcance	Asegura que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y solo el trabajo requerido.
Gestión del cronograma	Asegura que el proyecto se complete a tiempo.
Gestión de los costos	Asegura que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado.
Gestión de la calidad	Asegura que el proyecto satisfaga las necesidades para las cuales fue emprendido.
Gestión de los recursos	Asegura el uso eficaz de las personas y otros recursos físicos.
Gestión de las comunicaciones	Asegura que la información del proyecto se planifique, distribuya, almacene y disponga adecuadamente.
Gestión de los riesgos	Asegura la identificación, análisis y respuesta adecuada a los riesgos del proyecto.
Gestión de las adquisiciones	Asegura la compra o adquisición de productos, servicios o resultados necesarios.

Gestión de los interesados

Asegura la identificación y gestión adecuada de las expectativas y el impacto de los interesados en el proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de lo definido por PMI (2021).

6.3.3. Métricas de Desempeño de la PMO

En todo caso e independiente del tipo de PMO que una entidad implemente, debe tener en cuenta que para evaluar la efectividad de dicha oficina se vuelve esencial utilizar métricas que reflejen tanto la eficiencia operativa como el impacto estratégico que esta tiene en la organización. Algunas métricas clave pueden ser:

Cumplimiento de plazos: Porcentaje de proyectos que se completan dentro del tiempo programado.

Cumplimiento de presupuesto: Porcentaje de proyectos que se completan dentro del presupuesto asignado.

Satisfacción del cliente: Nivel de satisfacción de los clientes internos o externos con los resultados del proyecto.

Índice de éxito de proyectos: Porcentaje de proyectos que alcanzan sus objetivos iniciales y beneficios esperados.

Retorno sobre la inversión (ROI): Medida del retorno financiero de los proyectos en relación con su costo.

Utilización de recursos: Eficiencia en la utilización de los recursos asignados a los proyectos.

Índice de madurez de la gestión de proyectos: Evaluación del nivel de madurez y competencia en la gestión de proyectos dentro de la organización.

En resumen, una PMO bien estructurada y gestionada puede proporcionar un valor significativo a una organización mediante la mejora de la eficiencia, la estandarización de procesos y el alineamiento de los proyectos con los objetivos estratégicos. Las métricas adecuadas permiten a la PMO demostrar su impacto y mejorar continuamente sus procesos y resultados.

7. SELECCIÓN DEL MODELO Y DIAGNÓSTICO DE MADUREZ

7.1. Selección del modelo de madurez

Para el desarrollo del presente trabajo se hace necesario realizar un análisis que permita tener una selección objetiva del modelo que se utilizará en el análisis de madurez; en este orden de ideas, se hace uso del análisis cualitativo por puntos, el cual corresponde a una técnica utilizada para evaluar (por medio de la asignación de puntos) y comparar diferentes opciones o modelos basándose en una serie de criterios predefinidos.

Acorde con lo expuesto hasta este punto, los modelos a evaluar son los siguientes:

- ✓ OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)
- ✓ Kerzner's Project Management Maturity Model (KPM3)
- ✓ P3M3 (Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model)
- ✓ CMMI (Capability Maturity Model Integration)
- ✓ MSP (Managing Successful Programmes)

Los criterios sobre los cuales se realiza la valoración son:

Actualización: Refleja la vigencia y frecuencia de actualización del modelo.

Cobertura: Evalúa la amplitud y profundidad del modelo en cuanto a la gestión de proyectos.

Compatibilidad con la cultura organizacional: Analiza cuán adaptable es el modelo a las características y cultura de la organización en la que se aplicará.

Usabilidad: Mide la facilidad con la que el modelo puede ser implementado y utilizado por la organización.

A cada uno de los criterios anteriores se le asigna un puntaje en una escala de 1 a 10, donde 1 es el puntaje más bajo (indica que el modelo cumple muy poco con el criterio) y 10 es el más alto (indica que el modelo cumple perfectamente con el criterio). La valoración es la siguiente:

Tabla 8. Criterios de selección del modelo

Criterio	OPM3	Kerzner	P3M3	CMMI	MSP
Actualización	8	7	8	9	7
Cobertura	9	8	8	7	8
Compatibilidad con la cultura organizacional	8	8	7	6	8
Usabilidad	8	8	7	6	8
TOTALES	33	31	30	28	31

Fuente: Elaboración propia.

Esta calificación se basa en el siguiente análisis:

OPM3 (33/40)

Actualización: El OPM3 es regularmente actualizado por el PMI, lo que garantiza su relevancia con las prácticas actuales.

Cobertura: Proporciona una cobertura amplia desde la gestión de proyectos hasta la alineación estratégica.

Compatibilidad con la cultura organizacional: Es flexible y se puede adaptar a diversas culturas organizacionales, incluyendo un canal de televisión pública.

Usabilidad: Requiere cierta experiencia para implementarlo, pero su estructura modular facilita su uso progresivo.

Kerzner's PMMM (31/40)

Actualización: El modelo Kerzner, aunque es sólido, no se actualiza tan frecuentemente como el OPM3.

Cobertura: Ofrece una buena cobertura en la gestión de proyectos y madurez organizacional.

Compatibilidad con la cultura organizacional: Adaptable, este modelo se enfoca en la integración con la cultura organizacional.

Usabilidad: Fácil de implementar, especialmente para organizaciones con menos experiencia en gestión de proyectos.

P3M3 (30/40)

Actualización: Regularmente actualizado, mantiene su relevancia en la industria.

Cobertura: Excelente en la gestión de portafolios y programas, aunque puede ser complejo.

Compatibilidad con la cultura organizacional: Requiere una organización madura para su implementación.

Usabilidad: Puede ser difícil de implementar sin una guía experta debido a su complejidad.

CMMI (28/40)

Actualización: Altamente actualizado y utilizado en diversas industrias.

Cobertura: Fuerte en procesos y calidad, pero menos específico en gestión de proyectos.

Compatibilidad con la cultura organizacional: Puede ser rígido y difícil de adaptar a ciertas culturas.

Usabilidad: La implementación puede ser compleja y costosa.

MSP (31/40)

Actualización: Actualizaciones periódicas, especialmente en el ámbito de programas.

Cobertura: Ideal para la gestión de programas, pero menos centrado en proyectos individuales.

Compatibilidad con la cultura organizacional: Flexible y adaptable, aunque más enfocado en organizaciones grandes.

Usabilidad: Es fácil de implementar para organizaciones con estructuras maduras de gestión de programas.

Así pues, es posible decir que el Modelo OPM3 se destaca en este análisis con una puntuación competitiva en todos los criterios, especialmente en cobertura y compatibilidad cultural. Para un canal de televisión pública, donde la alineación estratégica y la flexibilidad cultural son cruciales, el OPM3 proporciona un marco robusto para mejorar la madurez de la gestión de proyectos de manera integral.

Aunque otros modelos como el de Kerzner también son viables, el OPM3 ofrece un equilibrio ideal entre profundidad y adaptabilidad, que lo convierten en la mejor opción para implementar en un canal de televisión pública.

7.2. Diagnóstico de madurez

Una vez definido el Modelo de madurez en la gestión organizacional de proyectos (OPM3) del Project Management Institute (PMI, 2021) como modelo bajo el cual se desarrolla este trabajo, se estructura un cuestionario de 188 preguntas dicotómicas, con opción de respuesta SÍ o NO, elaborado bajo el dominio de proyectos, lo cual es congruente con la situación actual de la empresa, donde no se manejan programas ni portafolios.

El desarrollo de este instrumento de medición abarca los grupos de procesos y las áreas de conocimientos bajo las cuatro etapas de proceso de mejoras, consistentes en: estandarizar, medir, controlar y mejorar; cada una de estas etapas contiene 47 preguntas, para un total de 188 interrogantes planteados a los encuestados. A continuación, se puede observar la cantidad de preguntas por grupos de procesos y áreas de conocimiento:

Tabla 9. Preguntas por grupo de procesos

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos					TOTAL
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	
Integración	4	4	4	8	4	24
Alcance		16		8		24
Tiempo		24		4		28
Costo		12		4		16
Calidad		4	4	4		12
Recursos		4	12			16
Comunicaciones		4	4	4		12
Riesgos		20		4		24

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos					TOTAL
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y control	Cierre	
Adquisiciones		4	4	4	4	16
<i>Stakeholders</i>	4	4	4	4		16
TOTAL	8	96	32	44	8	188

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario.

Ahora bien, al definir el cuestionario, su estructura y variables, se procedió con la aplicación del mismo a nueve profesionales que están directamente relacionados con el desarrollo de los proyectos en sus diferentes etapas al interior de la organización, los cuales se encuentran descritos en el numeral 5.3.1 Perfil de los interesados. Vale la pena mencionar que previo al envío del cuestionario, se realizó una explicación detallada del objeto de estudio, cuál era su rol en la investigación y se dio claridad conceptual sobre la metodología y terminología utilizada, de manera tal que facilitara a cada uno el desarrollo de esta evaluación y que se hiciera de manera consciente, teniendo en cuenta que sus respuestas permiten presentar una propuesta de mejora para la entidad.

7.2.1. Resultados del diagnóstico de madurez

Para efectos de la medición de madurez en la gestión de proyectos, a partir de los resultados del diligenciamiento del instrumento de recolección de información, se tendrá como referencia la siguiente escala:

Tabla 10. Nivel de madurez

Nivel de madurez	Porcentaje
Alto	Entre 80% y 100%
Medio	Entre 50% y 79%
Bajo	Entre 0% y 49%

Fuente: Elaboración propia.

Los rangos planteados en la tabla anterior son los comúnmente usados para establecer las metas y medir el cumplimiento o avance de indicadores que la entidad ha manejado para su planeación estratégica y táctica.

Con el ánimo de presentar de una forma detallada los resultados, se desglosan por cada uno de los componentes mencionados anteriormente: grupos de procesos, áreas de conocimiento y etapas de mejora, así mismo, se presenta un análisis de dichos resultados y por medio de gráficos de barras y gráficos radiales, se reflejan los resultados obtenidos, facilitando una comparación clara y directa de los valores comparados, lo que permite identificar áreas con mejor o peor desempeño:

Tabla 11. Resultados por área de conocimiento

ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	# TOTAL PREGUNTAS	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEGATIVAS	% RESPUESTAS POSITIVAS
1. Integración	24	152	64	70%
2. Alcance	24	124	92	57%
3. Tiempo	28	160	92	63%
4. Costo	16	107	37	74%
5. Calidad	12	51	57	47%
6. Recursos	16	100	44	69%
7. Comunicaciones	12	37	71	34%

ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	# TOTAL PREGUNTAS	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEGATIVAS	% RESPUESTAS POSITIVAS
8. Riesgos	24	149	67	69%
9. Adquisiciones	16	121	23	84%
10. <i>Stakeholders</i>	16	61	83	42%
TOTALES	188	1062	630	63%

Fuente: Elaboración propia.

Si bien el resultado general es de un 63%, lo que se traduce en un nivel medio en la madurez de proyectos en términos de las diferentes áreas del conocimiento, en los datos anteriores se puede ver que son variados y puede traducirse en fortalezas y debilidades específicas en la gestión de proyectos.

Basado en la escala de madurez proporcionada y los resultados presentados en la tabla anterior, a continuación, se realiza un análisis detallado por cada área de conocimiento:

1. Integración (70% - nivel medio)

La gestión de la integración presenta un nivel medio de madurez con un 70% de respuestas favorables. Esto indica que la organización tiene un manejo relativamente adecuado para asegurar que todos los elementos del proyecto se coordinen eficazmente. Sin embargo, hay espacio para mejorar la cohesión y la alineación de los procesos para maximizar la efectividad de los proyectos.

2. Alcance (57% - nivel medio)

El 57% de respuestas favorables indica que la gestión del alcance está en un nivel medio. Esto sugiere que existen dificultades en la definición y control del alcance del proyecto, lo que podría llevar a desvíos y problemas de cumplimiento con los objetivos del proyecto. Se recomienda enfocar esfuerzos en mejorar la claridad y control del alcance para evitar riesgos.

3. Tiempo (63% - nivel medio)

Con un 63% de respuestas favorables, la gestión del tiempo también se encuentra en un nivel medio de madurez. Esto señala que, aunque se gestionan los cronogramas de manera relativamente eficaz, hay oportunidades para optimizar la planificación y el seguimiento de las tareas del proyecto.

4. Costo (74% - nivel medio)

El 74% en la gestión de costos, cerca del umbral de un nivel alto, es indicativo de una buena capacidad para controlar el presupuesto de los proyectos. Sin embargo, para alcanzar un nivel de madurez alto, sería necesario fortalecer las prácticas existentes, particularmente en la estimación y monitoreo de costos.

5. Calidad (47% - nivel bajo)

La gestión de la calidad presenta un nivel bajo de madurez con un 47% de respuestas favorables. Esto es un área crítica que requiere atención inmediata. Los problemas en la calidad pueden afectar significativamente la entrega y la satisfacción de los clientes, por lo que es esencial implementar controles de calidad más rigurosos y establecer estándares claros.

6. Recursos (69% - nivel medio)

Con un 69% de respuestas favorables, la gestión de recursos se encuentra en un nivel medio. Aunque es relativamente sólida, se podría mejorar en términos de planificación y asignación eficiente de recursos humanos y materiales para maximizar la eficiencia del proyecto.

7. Comunicaciones (34% - nivel bajo)

La gestión de las comunicaciones es una de las áreas más débiles, con solo un 34% de respuestas favorables, que la sitúa en un nivel bajo de madurez. Esto indica serias deficiencias en la forma en que la información fluye dentro de los proyectos, lo que podría estar causando malentendidos, falta de alineación y, en última instancia, impactando negativamente los resultados.

8. Riesgos (69% - nivel medio)

La gestión de riesgos tiene un 69% de respuestas favorables, lo que la coloca en un nivel medio de madurez. Aunque la organización demuestra cierta capacidad para identificar y mitigar riesgos, hay margen de mejora, especialmente en la proactividad y en la aplicación de respuestas a riesgos.

9. Adquisiciones (84% - nivel alto)

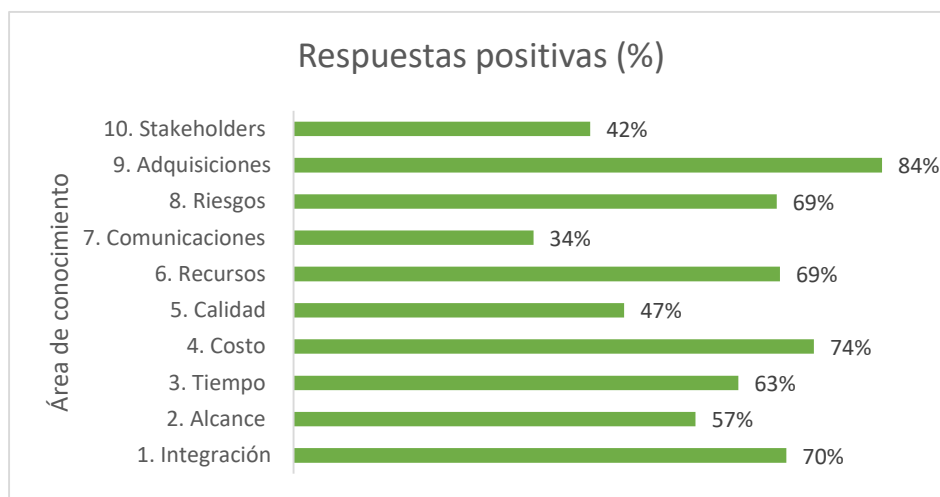
La gestión de adquisiciones es la más fuerte de todas las áreas, con un 84% de respuestas favorables, lo cual indica un nivel alto de madurez. La organización maneja de manera eficaz las adquisiciones, contratos y la gestión de proveedores, lo que es un punto fuerte que podría ser un modelo a seguir para mejorar otras áreas.

10. *Stakeholders* (42% - nivel bajo)

La gestión de los interesados es otra área crítica con solo un 42% de respuestas favorables, en un nivel bajo de madurez. Esto refleja problemas en la identificación, compromiso y gestión de los *stakeholders*, lo que podría llevar a una falta de apoyo o incluso resistencia que impacte negativamente en el éxito de los proyectos.

Gráficamente los resultados del área de conocimiento son los siguientes:

Figura 8. Gráfica de barras de análisis de madurez según resultados por área de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Gráfica radial de análisis de madurez según los resultados por área de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

El análisis indica entonces, que las áreas de **adquisiciones** y **costo** son las más maduras, destacándose en su gestión. Áreas como **calidad**, **comunicaciones** y **stakeholders** son críticas y requieren mejoras urgentes. El enfoque debe estar en fortalecer estas áreas débiles, con énfasis en mejorar los estándares de calidad, establecer mejores prácticas de comunicación y asegurar un mayor compromiso de los interesados.

Tabla 12. Resultados por grupos de procesos

GRUPOS DE PROCESOS	# TOTAL PREGUNTAS	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEGATIVAS	% RESPUESTAS POSITIVAS
1. Iniciación	8	42	30	58%
2. Planificación	96	546	318	63%
3. Ejecución	32	170	118	59%
4. Seguimiento y control	44	248	148	63%
5. Cierre	8	56	16	78%
TOTALES	188	1062	630	63%

Fuente: Elaboración propia.

Utilizando la escala de madurez proporcionada, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en cada grupo de procesos:

1. Iniciación (58% - nivel medio)

Con un 58% de respuestas favorables, el grupo de procesos de iniciación se encuentra en un nivel medio de madurez. Esto sugiere que la organización tiene una capacidad moderada para definir correctamente los proyectos desde el inicio. Sin embargo, se necesita fortalecer los procesos de inicio para asegurar que los proyectos comiencen con una base sólida, minimizando riesgos y optimizando recursos desde el principio.

2. Planificación (63% - nivel medio)

La planificación, con un 63% de respuestas favorables, se ubica también en un nivel medio. Esto indica que, aunque la organización realiza esfuerzos considerables para planificar los proyectos, todavía existen oportunidades para mejorar en la precisión de las estimaciones, la

identificación de recursos y la previsión de riesgos. Una planificación más detallada y precisa podría mejorar significativamente los resultados de la ejecución.

3. Ejecución (59% - nivel medio)

La ejecución muestra un nivel de madurez medio con un 59% de respuestas favorables. Este resultado sugiere que, si bien los planes se llevan a cabo, puede haber inconsistencias en la implementación de las actividades del proyecto. Las debilidades en la ejecución pueden estar relacionadas con deficiencias en la planificación o en la gestión de recursos y comunicación. Se recomienda revisar los procesos de ejecución para identificar áreas de mejora y asegurar una implementación más efectiva.

4. Seguimiento y control (63% - nivel medio)

Con un 63% de respuestas favorables, el seguimiento y control también se encuentra en un nivel medio de madurez. Esto refleja que la organización realiza un monitoreo adecuado de los proyectos y hace ajustes cuando es necesario. No obstante, para alcanzar un nivel alto de madurez, sería útil mejorar la capacidad de detectar desviaciones en tiempo real y aplicar correcciones de manera más proactiva.

5. Cierre (78% - nivel medio)

El proceso de cierre es el más maduro, con un 78% de respuestas favorables, acercándose al nivel alto. Este resultado indica que la organización tiene buenos mecanismos para completar los proyectos, realizar evaluaciones finales y capturar lecciones aprendidas. A pesar de este buen rendimiento, un enfoque adicional en la sistematización de los cierres podría ayudar a asegurar

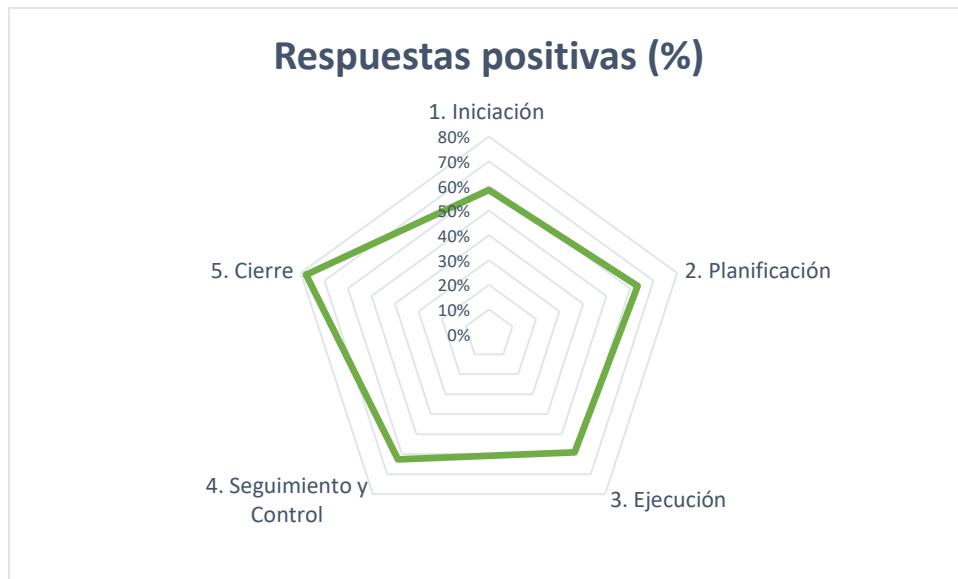
que todos los proyectos finalicen de manera coherente y con la documentación necesaria para futuros proyectos.

Figura 10. Gráfica barras de análisis de madurez según los resultados por grupos de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Gráfica radial de análisis de madurez según los resultados por grupos de procesos



Fuente: Elaboración propia.

El análisis muestra que los grupos de procesos están en un nivel medio de madurez, y que el **cierre** es el más fuerte, rozando el nivel alto. Las áreas de **iniciación** y **ejecución** necesitan mejoras para asegurar que los proyectos se inicien correctamente y se ejecuten conforme a los planes establecidos. El **seguimiento y control** y la **planificación** también requieren atención para mejorar la precisión y la eficiencia de los proyectos a lo largo de su ciclo de vida. Fortalecer estos grupos de procesos contribuirá a una mayor efectividad en la gestión de proyectos y a un incremento en la madurez global de la organización.

Tabla 13. Resultados por etapas de mejora

ETAPAS DE MEJORA	# TOTAL PREGUNTAS	RESPUESTAS POSITIVAS	RESPUESTAS NEGATIVAS	% RESPUESTAS POSITIVAS
1. Estandarizar	47	235	188	56%
2. Medir	47	250	173	59%
3. Controlar	47	309	114	73%
4. Mejorar	47	268	155	63%
TOTALES	188	1062	630	63%

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la escala de madurez, a continuación, se presenta un análisis de los resultados obtenidos en cada una de las etapas de mejora:

1. Estandarizar (56% - nivel medio)

Con un 56% de respuestas favorables, la etapa de **estandarizar** se encuentra en un nivel medio de madurez. Esto sugiere que la organización ha desarrollado algunas prácticas estándar para la gestión de proyectos, pero todavía hay inconsistencias y falta de uniformidad en la aplicación de estas prácticas. Se recomienda trabajar en la formalización y estandarización de los procesos para asegurar una mayor cohesión y repetibilidad en la ejecución de proyectos.

2. Medir (59% - nivel medio)

La etapa de **medir** presenta un 59% de respuestas favorables, también en un nivel medio de madurez. Esto indica que la organización realiza esfuerzos para medir y analizar el rendimiento de los proyectos, pero aún existe la posibilidad de mejorar la precisión y la frecuencia de estas mediciones. Mejorar la capacidad de medición ayudará a la organización a tomar decisiones más informadas y a ajustar los proyectos en función de datos objetivos.

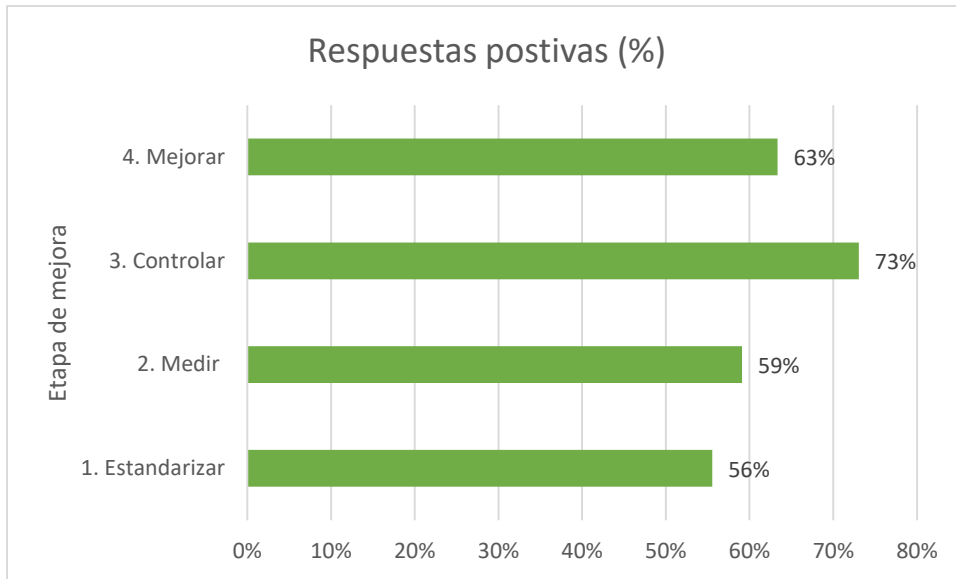
3. Controlar (73% - nivel medio)

Controlar es la etapa más madura, con un 73% de respuestas favorables. Aunque sigue en un nivel medio, está cerca de alcanzar un nivel alto. Este resultado sugiere que la organización tiene buenos mecanismos de control en lugar para supervisar el progreso de los proyectos y para asegurar que los mismos se mantengan dentro de los parámetros establecidos (tiempo, costo, alcance, etcétera). Un enfoque en la mejora de los sistemas de control podría ayudar a alcanzar un nivel alto de madurez en esta etapa.

4. Mejorar (63% - nivel medio)

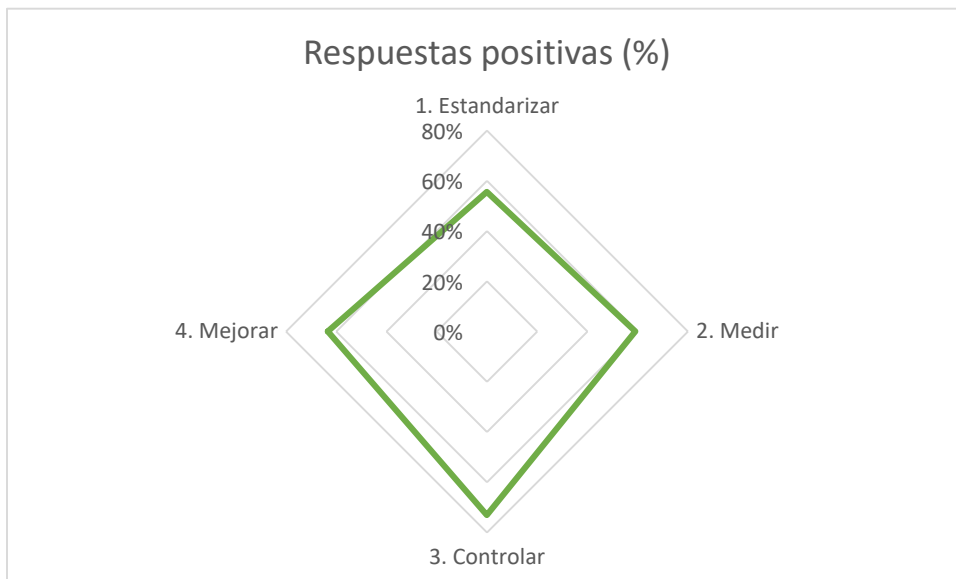
La etapa de **mejorar** se sitúa en un nivel medio de madurez con un 63% de respuestas favorables. Esto indica que la organización está comprometida con la mejora continua, pero aún necesita fortalecer sus iniciativas de mejora para alcanzar un mayor nivel de madurez. Fomentar una cultura de mejora continua, donde las lecciones aprendidas se apliquen sistemáticamente, podría llevar a un rendimiento de proyectos más consistente y exitoso.

Figura 12. Gráfica barras de análisis de madurez según los resultados por etapas de mejora



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Gráfica radial de análisis de madurez según los resultados por etapas de mejora



Fuente: Elaboración propia.

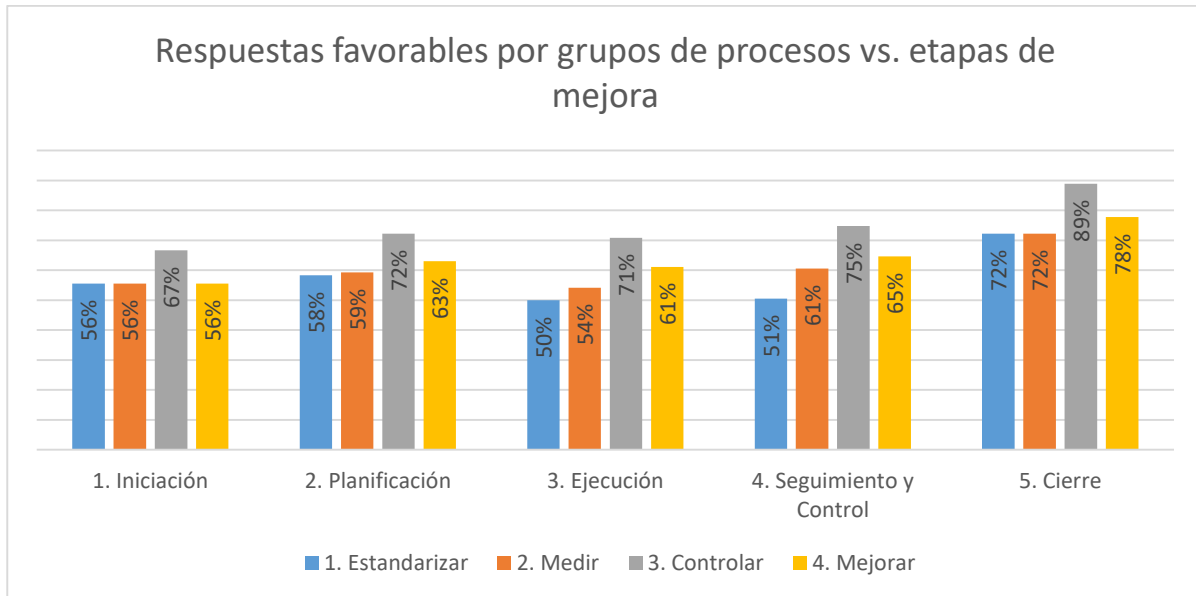
Así mismo, es posible realizar un comparativo entre los grupos de procesos y las etapas de mejora, como se muestra a continuación:

Tabla 14. Análisis de madurez por grupos de procesos vs. etapas de mejora

GRUPO DE PROCESOS	#Preguntas / grupo procesos	ETAPA DE MEJORA								TOTAL RESPUESTAS POSITIVAS
		1. Estandarizar		2. Medir		3. Controlar		4. Mejorar		
		# Respuestas positivas	%	# Respuestas positivas	%	# Respuestas positivas	%	# Respuestas positivas	%	
1. Iniciación	2	10	56%	10	56%	12	67%	10	56%	42
2. Planificación	24	126	58%	128	59%	156	72%	136	63%	546
3. Ejecución	8	36	50%	39	54%	51	71%	44	61%	170
4. Seguimiento y control	11	50	51%	60	61%	74	75%	64	65%	248
5. Cierre	2	13	72%	13	72%	16	89%	14	78%	56
TOTAL GENERAL	47	235	56%	250	59%	309	73%	268	63%	1062

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Gráfica columnas. Análisis de madurez según los resultados por grupos de procesos vs etapas de mejora



Fuente: Elaboración propia.

Al hacer este comparativo se evidencia que en todos los grupos de procesos las etapas de control y de mejora porcentualmente son las más altas, lo cual puede tener base en la estandarización que se tiene sobre los entregables de los proyectos y los ajustes que son necesarios para su cumplimiento, ya que desde el MinTIC, que es el principal *sponsor*, se da la exigencia de cumplir en términos de tiempo, calidad y presupuesto con lo definido desde el comienzo o en su defecto que cualquier cambio haya sido debidamente sustentado y reportado.

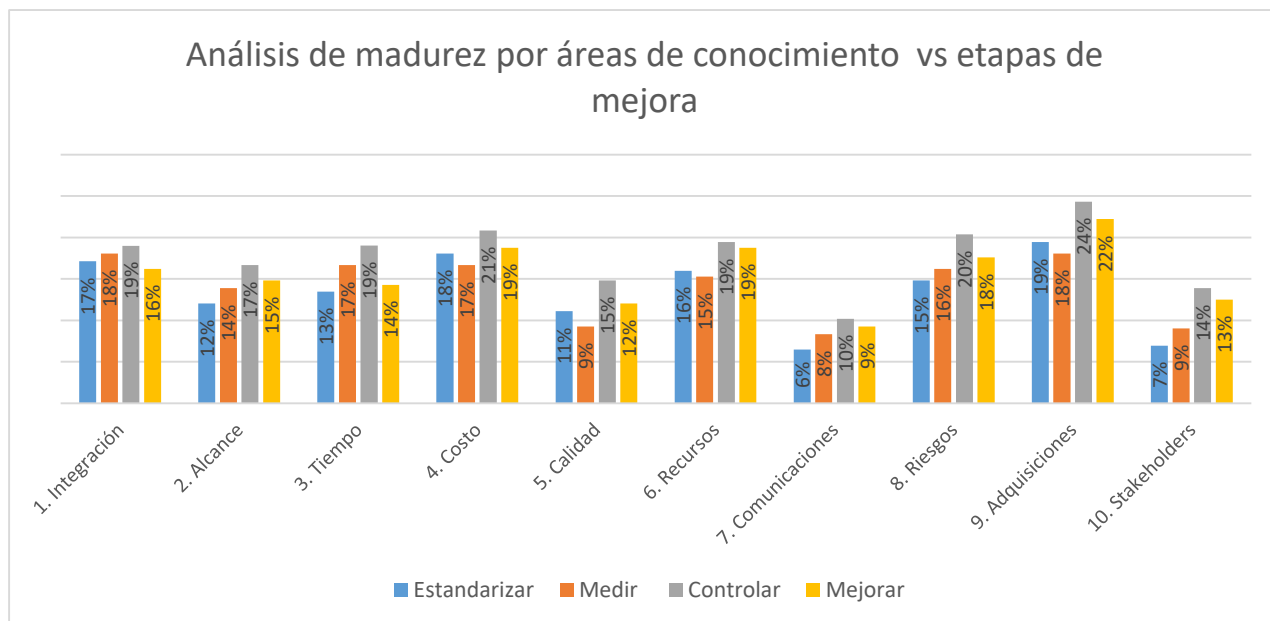
De otro lado, se presenta el análisis de madurez en gestión de proyectos por áreas de conocimiento comparado con las etapas de mejora, así:

Tabla 15. Análisis de madurez por áreas de conocimiento vs. etapas de mejora

Áreas de conocimiento	# preguntas Áreas de conocimiento	Estandarizar		Medir		Controlar		Mejorar	
		# Respuestas positivas	%	# Respuestas positivas	%	# Respuestas positivas	%	# Respuestas positivas	%
1. Integración	24	37	17%	39	18%	41	19%	35	16%
2. Alcance	24	26	12%	30	14%	36	17%	32	15%
3. Tiempo	28	34	13%	42	17%	48	19%	36	14%
4. Costo	16	26	18%	24	17%	30	21%	27	19%
5. Calidad	12	12	11%	10	9%	16	15%	13	12%
6. Recursos	16	23	16%	22	15%	28	19%	27	19%
7. Comunicaciones	12	7	6%	9	8%	11	10%	10	9%
8. Riesgos	24	32	15%	35	16%	44	20%	38	18%
9. Adquisiciones	16	28	19%	26	18%	35	24%	32	22%
10. Stakeholders	16	10	7%	13	9%	20	14%	18	13%
	188	235	14%	250	15%	309	18%	268	16%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Gráfica columnas. Análisis de madurez según los resultados por áreas de conocimiento vs etapas de mejora



Fuente: Elaboración propia.

Haciendo una revisión sobre el cruce de las variables anteriores y con base en la gráfica, se puede observar que las comunicaciones tienen una alta necesidad de desarrollo, de igual manera las demás variables tienen resultados similares, destacándose entre las demás las adquisiciones, con un mayor nivel de desarrollo, lo cual tiene sentido, en la medida del control que se tiene sobre la ejecución de los presupuestos y cumplimiento de los tiempos, en vista del desarrollo de proyectos del sector público audiovisual en el país.

A modo de conclusión general de lo evaluado en el presente trabajo, los resultados muestran que todas las etapas de mejora están en un nivel medio de madurez, con un resultado del 63%, siendo la etapa de **controlar** la más avanzada, cercana a un nivel alto. Las etapas de **estandarizar** y **medir** necesitan más atención para mejorar la consistencia en la aplicación de procesos y la precisión en la medición de resultados. **Mejorar** también es crucial, y se debería continuar impulsando una cultura de mejora continua en la organización. En resumen, la entidad tiene un nivel de gestión de proyectos media, pero aún hay oportunidades significativas para alcanzar un nivel de madurez más alto en todas las etapas de mejora.

Anticipando la presentación de una propuesta detallada de una PMO para la entidad, se presentan algunas recomendaciones generales, que pueden propiciar un ambiente adecuado para la mejora en la gestión de proyectos:

Foco en la calidad y comunicación: Desarrollar programas específicos para mejorar la calidad y la comunicación dentro de los proyectos es esencial. Esto podría incluir la implementación de estándares de calidad más estrictos y la formación en habilidades de comunicación efectiva.

Mejorar la gestión de *stakeholders*: Invertir en técnicas de gestión de interesados para asegurar que todas las partes estén comprometidas y alineadas con los objetivos del proyecto.

Optimización de la planificación y ejecución: Revisar y ajustar las metodologías de planificación y ejecución para reducir los riesgos y asegurar que los proyectos se completen en tiempo y forma.

Fortalecer la estandarización y medición: Desarrollar y aplicar estándares organizacionales de manera más consistente, así como mejorar la precisión y regularidad en la medición de los resultados del proyecto.

Continuar el desarrollo en control y mejora continua: Mantener y mejorar las prácticas de control, asegurando que se realicen revisiones y ajustes constantes en los proyectos, y continuar implementando un ciclo de mejora continua.

Estas acciones estratégicas ayudarán a incrementar el nivel general de madurez en la gestión de proyectos, llevando a la entidad hacia un rendimiento más alto y sostenido en sus iniciativas.

8. DISEÑO DE LA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

8.1. Selección del tipo de PMO

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de madurez en la gestión de proyectos en Teleantioquia y teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo que se presentan, se sugiere implementar una PMO de apoyo, por medio de la cual se incurriere de manera formal en la gestión de proyectos, basada en lineamientos técnicos y en metodologías probadas que potencien los proyectos en sus diferentes etapas del ciclo y que además abra una puerta para ampliar, por qué no, las fuentes de financiación de estos y así ayudar a la diversificación de recursos y reducir la dependencia de tener *sponsors* solo del sector público.

8.2. Justificación de la PMO

Teleantioquia por medio del desarrollo de este trabajo y de los resultados de esta evaluación ha identificado que alcanza un nivel medio en la medición de la madurez en la gestión de proyectos, basado en el OPM3, con un 63%. Las áreas de estandarizar y medir requieren mayor atención, mientras que la etapa de controlar es la más desarrollada; es por ello que, la implementación de una **PMO de apoyo** permitirá brindar guías, herramientas y mejores prácticas imponiendo un control no rígido sino acoplado a las condiciones de los proyectos que se ejecuten, lo que es ideal en un entorno creativo y dinámico como el audiovisual; por supuesto sin perder la seriedad y periodicidad en el seguimiento. Este tipo de PMO promoverá una gestión de proyectos más consistente y predecible, elevando el nivel de madurez organizacional.

De igual manera, la ejecución de proyectos bajo las condiciones actuales, como se ha mencionado con anterioridad, responde procedimentalmente a lo estipulado por el principal *sponsor*, que en este caso es el MinTIC que tiene establecida la forma en la que se presentan, gestionan y finalizan los proyectos. Es en este punto donde Teleantioquia, al contar con unos lineamientos claros, actualizados y acordes con el mercado, podrá abordar otras entidades y además tener sus propios criterios, métricas y objetivos ajustados a sus lineamientos estratégicos, dándole mayor autonomía y agilidad.

8.3. Misión y visión de la PMO

- **Misión:** Asesorar y acompañar a alta dirección y a los equipos de proyectos mediante la provisión de herramientas y estándares, para asegurar el acoplamiento de los proyectos con los lineamientos estratégicos, mejorando la calidad, eficiencia y control, sin sacrificar la creatividad.
- **Visión:** Ser reconocida como una unidad estratégica a nivel organizacional que promueve la excelencia en la gestión de proyectos, la mejora continua y el crecimiento sostenible de Teleantioquia.

8.4. Objetivos de la PMO

Objetivo general:

Mejorar la gestión de proyectos para alcanzar estándares adecuados de calidad y alineación a la estrategia organizacional, aportando al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Objetivos específicos:

1. Estandarizar procesos de gestión de proyectos para mejorar la consistencia y predictibilidad.
2. Facilitar la medición de rendimiento a través de KPI y herramientas de monitoreo.
3. Proveer formación y asesoría en gestión de proyectos basada en el PMI.
4. Impulsar la cultura de mejora continua en todos los proyectos de la entidad.

8.5. Factores críticos de éxito de la PMO

Buscando que la PMO propuesta tenga un impacto positivo y duradero en la organización, se requiere:

- Compromiso y participación activa de todos los niveles jerárquicos de la compañía en la implementación, seguimiento, ajuste y posibles desarrollos futuros de la PMO.
- Adopción de las herramientas y plantillas por los equipos de proyecto.
- Acoplamiento de los proyectos con los lineamientos estratégicos.
- Colaboración efectiva entre la PMO y las demás áreas de la organización.
- Capacitación continua del personal en buenas prácticas de gestión de proyectos.
- Desarrollo de una adecuada estrategia de gestión del cambio, que permee todos los niveles de la empresa.
- Fortalecer los canales de comunicación para socializar constantemente las acciones y resultados obtenidos en cada fase de implementación de la PMO, especialmente los resultados con mayor impacto estratégico.

8.6. Servicios de la PMO

Si bien el proceso consultivo de la PMO será permanente en la organización, de manera detallada sus principales servicios se centrarán en lo siguiente:

- Provisión de plantillas y guías estandarizadas.
- Asesoría en planificación, ejecución y cierre de proyectos.
- Herramientas de monitoreo y control del desempeño de los proyectos.
- Documentación de lecciones aprendidas.
- Formación en gestión de proyectos.

8.7. Gobierno de la PMO

La PMO será responsable de establecer los estándares de gestión de proyectos, monitorear el cumplimiento de los procesos, y generar informes de rendimiento a la alta dirección. Así mismo, los gerentes de proyectos tendrán autonomía operativa, con la PMO actuando en un rol de asesoría y soporte.

8.8. Jerarquía de la PMO dentro de la organización

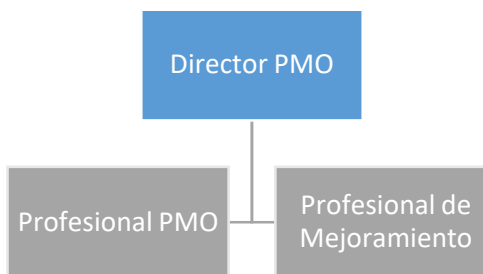
La PMO de apoyo se ubicará dentro de la estructura organizacional como una entidad consultiva que reporta directamente a la alta dirección. Es de anotar que actualmente existe el área de planeación, la cual lidera la planeación institucional y de la gestión de los proyectos y tiene entre sus responsabilidades el definir las condiciones desde el punto de vista de guías, metodologías y formatos para la planeación, formulación, ejecución, seguimiento y cierre de los

proyectos del canal. Se propone que esta PMO esté a cargo de dicho proceso, el cual estructuralmente depende directamente de la gerencia de la entidad.

8.9. Estructura organizacional de la PMO y roles

Acorde con lo mencionado en el punto anterior, algunos roles propuestos para conformar esta PMO serán desarrollados por los profesionales actuales que hacen parte del proceso; es decir, el líder de planeación y el profesional de planeación; sin embargo, para efectos de identificar con claridad los roles con las denominaciones explícitas y directamente relacionados con la PMO, estos se presentan a continuación:

Figura 16. Estructura PMO



Fuente: Elaboración propia.

- **Director de la PMO:** Responsable de la estrategia de la PMO y su alineación con los objetivos organizacionales.
- **Profesional PMO:** Provee soporte y asesoría en la aplicación de herramientas y procesos y realiza el monitoreo de métricas y KPI.

- **Profesional de mejoramiento:** Enfocado en capturar lecciones aprendidas, mejorar procesos y apoyar el monitoreo de métricas y KPI.

8.10. Patrocinadores de la PMO

El patrocinador principal será el gerente de la entidad, quien impulsará la adopción de la PMO como un pilar estratégico para el crecimiento y eficiencia de la organización.

8.11. Interacción de la PMO con otras áreas de la organización

La PMO trabajará estrechamente con los gerentes de proyectos, el área financiera (para el control de presupuestos), recursos humanos (para la formación de equipos) y área encargada de la alineación de proyectos estratégicos. Además, se coordinará con los procesos de innovación y creatividad para asegurar que los proyectos se alineen con las metas artísticas y operativas de la organización.

8.12. Funciones de la PMO según necesidades de la organización

A partir de lo analizado y con base en las funciones básicas de la PMO, se hace una integración con las necesidades de la entidad, de manera tal que el entorno audiovisual caracterizado por su creatividad y flexibilidad compagine con la PMO de apoyo propuesta, para lo cual se abordan herramientas adaptativas que permitan a los equipos trabajar de forma ágil, y que la estandarización, entrenamiento, monitoreo y mejora continua sean elementos esenciales para alcanzar la madurez requerida en la entidad para la gestión de proyectos.

Tabla 16. Funciones y actividades de la PMO

FUNCIÓN PRINCIPAL	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	ACTIVIDAD QUE SE DESPRENDE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Estandarización de Procesos	Desarrollo y mantenimiento de estándares, plantillas, metodologías y mejores prácticas de proyectos.	Documentación de metodologías y plantillas	Documentar los procesos, procedimientos e instructivos necesarios para la gestión adecuada de los proyectos, para desarrollar y mantener una base de datos centralizada que contenga todas las plantillas, guías y metodologías estandarizadas, asegurando que estén disponibles y actualizadas para todos los equipos.
		Definición de roles y responsabilidades	Establecer claramente los roles, responsabilidades y procesos de aprobación dentro de cada proyecto, alineados con los estándares de la organización y mejores prácticas del PMI.
		Implementación de auditorías de cumplimiento	Crear un calendario de revisiones periódicas para asegurar que los equipos sigan las metodologías y procesos establecidos, con ajustes según los resultados de dichas auditorías.
Entrenamiento y Desarrollo	Capacitación y desarrollo continuo en pro de potenciar las competencias asociadas a proyectos y su debida gestión, basado en buenas prácticas y aplicación de lecciones aprendidas.	Programas de formación continua	Diseñar e implementar un programa de capacitación que incluya certificaciones, talleres prácticos y formación en las últimas tendencias y herramientas de gestión de proyectos.
		Gestión de lecciones aprendidas	Establecer un proceso formal para la recopilación, almacenamiento y distribución de lecciones aprendidas al finalizar cada proyecto, para que sean utilizadas en futuros proyectos.
		Evaluación de competencias	Realizar evaluaciones regulares de las competencias en gestión de proyectos del equipo, para establecer áreas de mejora y definir un plan de desarrollo personalizado.
Monitoreo y Control	Supervisión del rendimiento del proyecto y aseguramiento de que se cumplan los objetivos y entregables, mediante el seguimiento y reporte de KPI de proyectos.	Desarrollo de KPI y <i>dashboards</i> de rendimiento	Crear e implementar cuadros de mando interactivos que permitan la visualización en tiempo real de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y métricas del proyecto.
		Auditoría del cumplimiento de objetivos	Establecer revisiones periódicas de desempeño del proyecto para asegurar que los entregables estén alineados con los objetivos definidos en el plan de proyecto.

FUNCIÓN PRINCIPAL	DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	ACTIVIDAD QUE SE DESPRENDE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Mejora continua	Por medio de la consolidación y análisis de datos de proyectos, se puede informar sobre el desempeño y la toma de decisiones en pro de la mejora continua.	Alertas tempranas y gestión de riesgos	Implementar un sistema de alertas para identificar desviaciones en los cronogramas, presupuestos y calidad, habilitando la acción proactiva para la gestión de riesgos.
		Análisis de rendimiento post-proyecto	Desarrollar un análisis sistemático de los resultados y la eficiencia de cada proyecto, para identificar patrones de éxito y áreas de mejora.
		Optimización de procesos basados en datos	Usar los datos históricos de proyectos para revisar y ajustar los procesos, metodologías y estándares, enfocándose en eliminar cuellos de botella y mejorar la productividad.
		Fomento de la cultura de retroalimentación	Establecer reuniones de retroalimentación periódicas con los equipos de proyecto y las partes interesadas para capturar <i>insights</i> y sugerencias que puedan mejorar futuros proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Estas actividades permitirán estructurar y enfocar el desarrollo de cada función principal, ayudando a consolidar un marco de trabajo robusto y eficiente en la organización, para hacer frente a un entorno audiovisual que se caracteriza por su creatividad y flexibilidad, por lo que la PMO de apoyo ofrecerá herramientas adaptativas que permitan a los equipos trabajar de forma ágil. En concordancia con lo anterior, se muestran a continuación grupos y subgrupos de funciones que dan una visión global de la responsabilidad sobre las actividades.

- **Grupos y subgrupos de funciones:**
 - **Grupo de estandarización:** Desarrollo de plantillas, procesos y buenas prácticas.
 - **Grupo de monitoreo:** Seguimiento y reporte de KPI de proyectos.

- **Grupo de mejora continua:** Gestión de las lecciones aprendidas y formación en mejores prácticas.

8.12.1. Matriz RACI (Responsable, Aprobador, Consultado, Informado)

A partir de las funciones y actividades derivadas de las mismas, se registra una matriz con la cual se visualizarán de mejor manera las responsabilidades que cada integrante del equipo de la PMO y otros profesionales de la entidad tendrán dentro de cada función, según la siguiente identificación:

- (R) Responsable. Se encarga directamente del trabajo asociado a los proyectos.
- (A) Aprobador. Tiene bajo su responsabilidad la supervisión de que las tareas se finalicen según lo planeado.
- (C) Consultor. Será el encargado de dar la revisión final y el visto bueno para presentar el trabajo.
- (I) Informado. Está representado por el grupo de interesados en los proyectos, a quienes se les informará sobre el avance y terminación del trabajo.

Tabla 17. Matriz RACI

MATRIZ RACI		Personal PMO			Otros profesionales de la entidad	
FUNCIÓN PRINCIPAL	ACTIVIDAD QUE SE DESPRENDE	Director PMO	Profesional PMO	Profesional mejoramiento	Gerente del proyecto	Alta dirección
Estandarización de procesos	Documentación de metodologías y plantillas	C	A	R	I	I
	Definición de roles y responsabilidades	C, A	R	I	I	I
	Implementación de auditorías de cumplimiento	C	A	R	I	I

MATRIZ RACI		Personal PMO			Otros profesionales de la entidad	
FUNCIÓN PRINCIPAL	ACTIVIDAD QUE SE DESPRENDE	Director PMO	Profesional PMO	Profesional mejoramiento	Gerente del proyecto	Alta dirección
Entrenamiento y desarrollo	Programas de formación continua	C	A	R	I	I
	Gestión de lecciones aprendidas	C	A, R	R	I	I
	Evaluación de competencias	C	R	R	I	I
Monitoreo y control	Desarrollo de KPI y <i>dashboards</i> de rendimiento	C, A	A	R	I	I
	Auditoría del cumplimiento de objetivos	C	R	I	I	I
	Alertas tempranas y gestión de riesgos	A	C	R	I	I
Mejora continua	Análisis de rendimiento post-proyecto	C	A	R	I	I
	Optimización de procesos basados en datos	C	A	R	I	I
	Fomento de la cultura de retroalimentación	C	A	R	I	I

Fuente: Elaboración propia.

8.13. Presupuesto preliminar de la PMO

Se estima una inversión inicial para la implementación de la PMO que asciende a \$202.669.472, con una ejecución prevista de seis meses.

Tabla 18. Presupuesto propuesto

Denominación	Cantidad	Duración (mes)	Valor unitario	Factor prestacional	Salario + factor prestacional	TOTAL
Requerimientos de personal						
Director PMO	1	6	\$ 10.902.000	\$ 6.766.871	\$ 17.668.871	\$ 106.013.228
Profesional PMO	1	6	\$ 5.027.000	\$ 3.120.259	\$ 8.147.259	\$ 48.883.553
Profesional de mejoramiento	1	6	\$ 4.450.000	\$ 2.762.115	\$ 7.212.115	\$ 43.272.690
Subtotal presupuesto personal						\$ 198.169.472

Denominación	Cantidad	Duración (mes)	Valor unitario	Factor prestacional	Salario + factor prestacional	TOTAL
Requerimientos técnicos						
Equipo de cómputo	1		\$ 3.500.000			\$ 3.500.000
Licencia Project	1		\$ 1.000.000			\$ 1.000.000
Subtotal presupuesto técnico						\$ 4.500.000
PRESUPUESTO TOTAL						\$ 202.669.472

Fuente: Elaboración propia.

8.14. Métricas de desempeño de la PMO

Tabla 19. Métricas PMO

Métrica	Descripción	Fórmula	Periodicidad de medición
Adopción de planillas y herramientas	Porcentaje de adopción de las planillas y herramientas por los equipos de proyectos	$\frac{\text{Número de planillas y herramientas adoptadas}}{\text{Total de planillas y herramientas a ser adoptadas}}$	Trimestral
Cumplimiento del alcance de los proyectos (tiempo y presupuesto)	Reducción de desviaciones en tiempo y presupuesto en los proyectos	$\frac{\text{Ejecución presupuestal realizada}}{\text{Ejecución presupuestal planeada}}$	Semestral
Cumplimiento del alcance de los proyectos	Reducción de desviaciones en tiempo y presupuesto en los proyectos	$\frac{\text{Número de proyectos que se desarrollan en el plazo estimado}}{\text{Número total de proyectos}}$	Semestral
Estandarización de procesos y procedimientos	Porcentaje de procesos estandarizados y adoptados de manera efectiva con impacto directo en los proyectos	$\frac{\text{Número de procesos documentados e implementados}}{\text{Número de procesos requeridos por la PMO}}$	Semestral
Lecciones aprendidas	Documentación de las lecciones aprendidas de los proyectos	$\frac{\text{Número de lecciones aprendidas documentadas}}{\text{Número de lecciones aprendidas documentadas}}$	Semestral
Plan de formación	Desarrollo de habilidades en gestión de proyectos a todo el personal	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones planeadas}}$	Trimestral
Plan de formación	Cobertura del plan de formación con enfoque de desarrollo de habilidades en proyectos	$\frac{\text{Número de personas capacitaciones}}{\text{Número total de personas a capacitar}}$	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

8.15. Montaje de la PMO

La implementación comenzará con un análisis de las necesidades específicas de los proyectos actuales, seguido de la creación de plantillas y herramientas, capacitación de equipos y la implementación de un piloto para probar la efectividad de la PMO. Al llevar este montaje de la PMO por fases, se abordarán de la siguiente manera:

- **Fase 1: Análisis inicial y planificación:** en esta fase tienen cabida el diagnóstico, planificación inicial y definición de procesos, vale la pena aclarar que el punto de inicio sería el presente trabajo.
- **Fase 2: Desarrollo de herramientas y formación:** Se desarrollarán las actividades inherentes a plantillas, sistemas de monitoreo y formación.
- **Fase 3: Implementación y monitoreo:** Se llevará a cabo en esta fase la implementación en proyectos piloto, ajuste y refinamiento.

8.16. Mapa de ruta de la PMO

Una proyección de la PMO que no sólo se tenga la implementación básica de la misma, sino que se potencie en el tiempo, buscando aumentar la madurez de la gestión de proyectos y que este *staff* de apoyo ascienda a un *staff* estratégico, requiere del compromiso real y permanente de la alta dirección, la mejora continua y la adopción y apropiación de los procesos inmersos en la gestión de proyectos. Esto permitirá avanzar paulatinamente y que la PMO pase de ser netamente consultiva y de apoyo a una PMO estratégica que aporte a la consecución de los

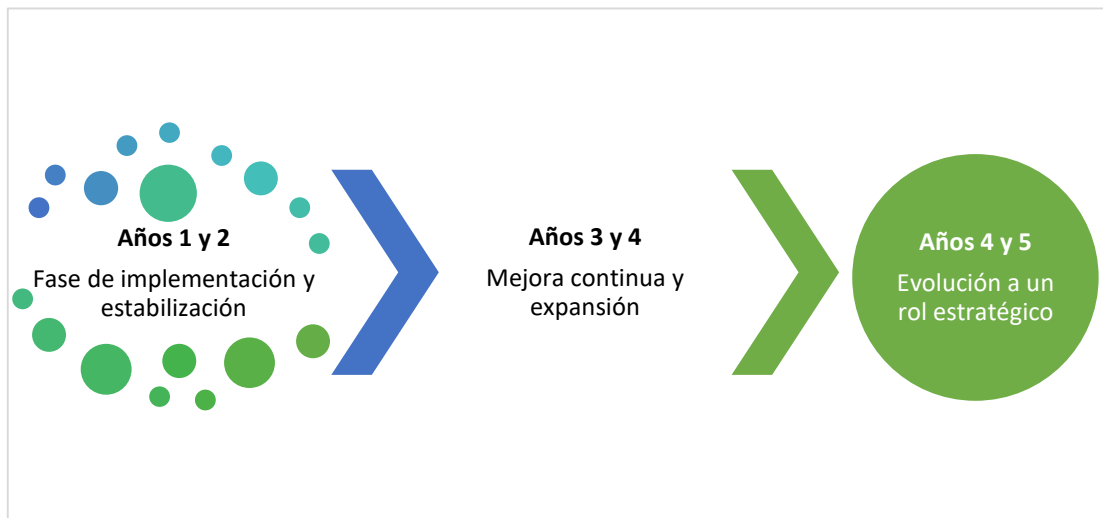
objetivos organizacionales. Se estima que en un término de cinco años se logre la evolución esperada y se plantea una hoja de ruta básica que contenga:

Años 1 y 2: Fase de implementación y estabilización. La PMO se enfocará en estandarizar procesos y asegurar la adopción de herramientas.

Años 3 y 4: Mejora continua y expansión. La PMO evaluará el rendimiento de los proyectos y ajustará sus servicios para satisfacer las necesidades emergentes, avanzando a una PMO de control.

Años 4 y 5: La PMO evolucionará hacia un rol estratégico, influenciando las decisiones clave y la selección de proyectos de alto impacto, basados en una adecuada gestión del conocimiento y la aplicación de las mejores prácticas de modelos de gestión empresarial.

Figura 17. Mapa de ruta



Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar, que esta hoja de ruta deberá estar soportada en una revisión permanente, bajo un ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), de manera que sea posible detectar y ajustar oportunamente cualquier desviación que nos aleje del objetivo de lograr una madurez en la gestión de proyectos en Teleantioquia.

9. CONCLUSIONES

Los resultados de la medición del nivel de madurez de la gerencia de proyectos en Teleantioquia tiene un resultado general de 63%, lo que se traduce en un nivel medio en términos de las diferentes áreas del conocimiento. Las áreas críticas que deben mejorar son estandarizar, medir y mejorar, con la etapa de controlar como la más avanzada. Una PMO será de gran utilidad en formalización y fortalecimiento de las capacidades de gestión de proyectos, optimizando recursos y asegurando la cohesión entre los proyectos y los lineamientos estratégicos.

Su creación se convierte en un reto para la entidad, en la medida en que es importante seguir fortaleciéndose y a su vez, revisando sus oportunidades de mejora para avanzar hacia un modelo maduro y estratégico de gestión de proyectos.

La creación de la PMO propuesta busca estandarizar los procesos de gestión de proyectos, mejorar la medición y control del rendimiento, y fomentar una cultura de mejora continua. También permitirá una mejor alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa.

La PMO proporcionará herramientas y asesoría que mejorarán la eficiencia y efectividad de los proyectos, permitiendo a la empresa manejar más proyectos con mayor calidad y previsibilidad, sin comprometer la creatividad propia de una empresa audiovisual.

Inicialmente, la PMO tendrá un enfoque **táctico**, brindando soporte operativo a los proyectos. Con el tiempo, y a medida que la organización alcance un mayor nivel de madurez, la

PMO puede evolucionar hacia un rol más **estratégico**, influyendo en la toma de decisiones organizacionales y en la selección de proyectos clave para el futuro del canal.

La estructuración de una PMO de apoyo permitirá a la entidad consolidar sus prácticas de gestión de proyectos, elevando su nivel de madurez organizacional. Al abordar las áreas clave de estandarizar, medir y mejorar se logrará una mayor eficiencia y se fortalecerá la posibilidad real de la entidad para gestionar proyectos de manera más predecible y efectiva.

Una **PMO de apoyo** será un paso estratégico para Teleantioquia, permitiendo que los equipos de proyectos se beneficien de mejores prácticas, estándares y herramientas sin comprometer la flexibilidad que caracteriza a la industria. Al enfocarse en ofrecer soporte y asesoría, en lugar de controlar los proyectos, la PMO facilitará un aumento en la madurez organizacional, mejorando el rendimiento y promoviendo una cultura de mejora continua en la empresa.

REFERENCIAS

- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B. & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.05.006>
- Banerjee, I., Seneviratne, K., Zamorano, M., Alfonzo, A. & Logan, S. (s. f.). Radiotelevisión de servicio público: un manual de mejores prácticas: independencia editorial, universalidad, diferenciación, diversidad, información imparcial, educación/instrucción, conocimiento, cohesión social, ciudadanía, responsabilidad, credibilidad. Unesco.
- Bautista, R. P., Más, J. A. D. & de la Espirella, J. I. F. (2019). Implementation of improvements in a project management office in a technology consulting company | Implantación de mejoras en una oficina de gestión de proyectos en una empresa de consultoría tecnológica. Proceedings from the International Congress on Project Management and Engineering.
- Castellanos Aguado, T., Delgado Mora, J.A. & Gallego Ballesteros, J. C. (2014). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos (Tesis de especialización) Universidad San Buenaventura.
- Canbaz, B. & Marle, F. (2016). Construction of project portfolio considering efficiency, strategic effectiveness, balance and project interdependencies. *International Journal of Project Organisation and Management*, 8(2), 103–126. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2016.076389>
- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). *Project Management: Strategic Design and Implementation* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Colombia. Congreso de la República. (1995). *Ley 182 de 1995*. Por la cual se reglamenta el servicio de televisión y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, No. 41.703, 20 de enero de 1995. <https://www.senado.gov.co/ley1821995>.
- Colombia. Congreso de la República. (2012). *Ley 1507 de 2012*. Por la cual se regula la televisión y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, No. 48.471, 10 de enero de 2012. <https://www.senado.gov.co/ley1507>.
- Colombia. Congreso de la República. (2019). *Ley 1978 de 2019*. Por la cual se moderniza el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC–, se distribuyen competencias y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, No. 51.047, 25 de julio de 2019. <https://www.senado.gov.co/ley1978>.
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Imprenta Nacional.
- Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP (2020). Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG). Versión 1.

- Edirisinghe, R., London, K. A., Kalutara, P. & Aranda-Mena, G. (2017). Building information modelling for facility management: Are we there yet? *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(6), 1119–1154. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2016-0139>
- Fahrenkrog, S. L., Haeck, W., Abrams, F. & Whelbourn, D. (2003). PMI's organizational project management maturity model. PMI® Global Congress 2003—Baltimore: Project Management Institute.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill
- Kerzner, H. (2013). PROJECT MANAGEMENT METRICS, KPIs, AND DASHBOARDS A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance. 2nd. edition. New York. Wiley
- Lukosevicius, A. P., & Coutinho, H. L. (2018). Best practices in project management office deployment in the public sector: the case of Rio de Janeiro municipality. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 9(2), 1–25. <https://doaj.org/article/92c6c6dfe4a44a5ab2d6c073a53cbb9f>
- Paulk, M.,Webet, Ch., García, S., Chrissis, M.B. & Bush, M. (1993). *Key Practices of the Capability Maturity ModelSM, Version 1.1*. Software Engineering Institute
- Project Management Institute - PMI (2021a). PMBOK. 7th. edition.
- Project Management Institute - PMI (2021b). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) – 7th ed.* Underneath the surface. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-7th-edition>.
- Ramírez, D. G. (2015). El modelo de televisión regional en Colombia: Canales públicos bajo los parámetros del Mercado. *Signo y Pensamiento*, 34(66), 28–42. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp34-66.mtrc>
- Ramírez, D. G., & Barbosa, M. C. (2016). Historias de la televisión en Colombia: Vacíos y desafíos. *In Comunicación y Sociedad* (México) (Vol. 26).
- Resolución 922 de 2020 (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). Por la cual se establecen las reglas para la asignación y ejecución de los recursos a los que se refiere el numeral 17 del artículo [35](#) de la Ley 1341 de 2009. 3 de junio de 2020.
- Spalek, S. (2012). The role of project management office in the multi-project environment. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 12(2), 172–188. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2012.047891>

- Tan, H. C., Carrillo, P. M. & Anumba, C. J. (2012). Case study of knowledge management implementation in a medium-sized construction sector firm. *Journal of Management in Engineering*, 28(3), 338–347. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000109](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000109)
- Sarduy Domínguez, Y., (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Cubana de Salud Pública*, 33(3), 0.
- Van, B. P. & Peansupap, V. (2023). Confirmatory analysis on factors influencing the material management effectiveness in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2021-0811>
- Vergopia, C. (2008). Project Review Maturity and Project Performance: An Empirical Case Study. *Electronic Theses and Dissertations*. <https://stars.library.ucf.edu/etd/3653>
- Villegas Wagner, L. N., Pérez Romero, C. D. & Portilla Erazo W. D. (s.f.). Implementación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos de la Secretaría de Asuntos Internacionales de la Gobernación de Cundinamarca (Tesis de maestría). Universidad EAN.
- Wu, Y., Xiao, X., & Song, Z. (2017). Resources programming model of government investment project group based on improved firefly algorithm. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 17(2), 123–138. <https://doi.org/10.1504/IJTPM.2017.084536>
- Ziek, P. & Anderson, J. D. (2015). Communication, Dialogue and Project Management. *International Journal of Managing Projects in Business* 8(4):788–803. doi: 10.1108/IJMPB-04-2014-0034.


ANEXOS

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

Ficha técnica del instrumento de recolección de datos

Realizada por	Yoana Vélez Hernández
Nombre de la encuesta	Diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos
Universo	9 colaboradores de la entidad Teleantioquia que están involucrados de manera directa en la gestión de proyectos del canal
Tipo de muestreo	No probabilístico – Conveniencia
Técnica de recolección de datos	Encuesta a partir de formulario Google Forms
Fecha de creación	24 de febrero de 2024
Fecha de aplicación	Entre el 1 y 30 de agosto de 2024
Objetivo de la encuesta	Determinar el nivel de madurez de la gestión de proyectos en Teleantioquia
Número de preguntas	188
Número de encuestadores	1
Tipo de preguntas	Dicotómicas: Sí (1) o No (0)

Encuesta sobre madurez en la gestión de proyectos. Preguntas dicotómicas

		CUESTIONARIO OPM3 - PMI® NIVEL DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN TELEANTIOQUIA			
NOMBRE ENCUESTADO:					
CARGO:					
ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN	
				SÍ	NO
1	1. Integración Esta área se encarga de asegurarse que todas las partes del proyecto trabajen juntas de manera coordinada	1. Iniciación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de realizar un acta de constitución del proyecto?		
2			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de realizar un acta de constitución del proyecto?		
3			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de realizar un acta de constitución del proyecto?		
4			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de realizar un acta de constitución del proyecto?		
5		2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de desarrollar el plan de dirección del proyecto?		
6			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de desarrollar el plan de dirección del proyecto?		
7			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de desarrollar el plan de dirección del proyecto?		

NOMBRE ENCUESTADO:

CARGO:

ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN		
				SÍ	NO	
8		3. Ejecución	¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de desarrollar el plan de dirección del proyecto?			
9			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto?			
10			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto?			
11			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto?			
12			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto?			
13		4. Seguimiento y control	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de monitorear y controlar el trabajo del proyecto?			
14			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de monitorear y controlar el trabajo del proyecto?			
15			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de monitorear y controlar el trabajo del proyecto?			
16			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de monitorear y controlar el trabajo del proyecto?			
17			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de desarrollar el control integrado de cambios?			
18			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de desarrollar el control integrado de cambios?			
19			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de desarrollar el control integrado de cambios?			
20			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de desarrollar el control integrado de cambios?			
21		5. Cierre	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de cerrar el proyecto?			
22			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de cerrar el proyecto?			
23			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de cerrar el proyecto?			
24			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de cerrar el proyecto?			
25		2. Alcance Se define lo que el proyecto va a entregar. Incluye la recopilación de requisitos, la definición del trabajo que se debe hacer, y asegurarse de que el proyecto no se desvíe de esos objetivos iniciales	2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión del alcance?		
26				¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión del alcance?		
27				¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión del alcance?		
28				¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión del alcance?		
29				¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de recopilar los requisitos?		
30				¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de recopilar los requisitos?		
31				¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de recopilar los requisitos?		

NOMBRE ENCUESTADO:

CARGO:

ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN	
				SÍ	NO
32			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de recopilar los requisitos?		
33			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de definir el alcance?		
34			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de definir el alcance?		
35			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de definir el alcance?		
36			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de definir el alcance?		
37			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de crear la Estructura del Desglose del Trabajo (EDT)?		
38			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de crear la Estructura del Desglose del Trabajo (EDT)?		
39			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de crear la Estructura del Desglose del Trabajo (EDT)?		
40			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de crear la Estructura del Desglose del Trabajo (EDT)?		
41			4. Seguimiento y control	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de validar el alcance?	
42		¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de validar el alcance?			
43		¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de validar el alcance?			
44		¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de validar el alcance?			
45		¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de controlar el alcance?			
46		¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de controlar el alcance?			
47		¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de controlar el alcance?			
48		¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de controlar el alcance?			
49		3. Tiempo Esta área se enfoca en planificar y controlar el tiempo del proyecto. Involucra la creación de un calendario detallado que indique cuándo se deben realizar las tareas y asegurarse de que todo se complete a tiempo	2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión del cronograma?	
50	¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión del cronograma?				
51	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión del cronograma?				
52	¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión del cronograma?				
53	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de definir las actividades?				
54	¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de definir las actividades?				
55	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de definir las actividades?				

NOMBRE ENCUESTADO:

CARGO:

ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN			
				SÍ	NO		
56			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de definir las actividades?				
57			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de secuenciar las actividades?				
58			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de secuenciar las actividades?				
59			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de secuenciar las actividades?				
60			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de secuenciar las actividades?				
61			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de estimar los recursos de las actividades?				
62			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de estimar los recursos de las actividades?				
63			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de estimar los recursos de las actividades?				
64			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de estimar los recursos de las actividades?				
65			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de estimar la duración de las actividades?				
66			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de estimar la duración de las actividades?				
67			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de estimar la duración de las actividades?				
68			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de estimar la duración de las actividades?				
69			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de desarrollar el cronograma?				
70			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de desarrollar el cronograma?				
71			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de desarrollar el cronograma?				
72			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de desarrollar el cronograma?				
73			4. Seguimiento y control		¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de controlar el cronograma?		
74					¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de controlar el cronograma?		
75					¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de controlar el cronograma?		
76					¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de controlar el cronograma?		
77	4. Costo	2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión de costos?				
78			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión de costos?				
79			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión de costos?				

NOMBRE ENCUESTADO:

CARGO:

ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN		
				SÍ	NO	
80	calcular cuánto va a costar todo y luego asegurarse de que el proyecto se mantenga dentro de ese presupuesto		¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión de costos?			
81			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de estimar los costos?			
82			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de estimar los costos?			
83			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de estimar los costos?			
84			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de estimar los costos?			
85			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de determinar el presupuesto?			
86			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de determinar el presupuesto?			
87			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de determinar el presupuesto?			
88			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de determinar el presupuesto?			
89			4. Seguimiento y control	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de controlar los costos?		
90				¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de controlar los costos?		
91				¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de controlar los costos?		
92				¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de controlar los costos?		
93			5. Calidad Esta área garantiza que los entregables del proyecto cumplan con los estándares y requisitos establecidos. Es como asegurar que el producto final sea de buena calidad y satisfaga las expectativas	2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión de la calidad?	
94	¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión de la calidad?					
95	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión de la calidad?					
96	¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión de la calidad?					
97	3. Ejecución	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de realizar el aseguramiento de calidad?				
98		¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de realizar el aseguramiento de calidad?				
99		¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de realizar el aseguramiento de calidad?				
100		¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de realizar el aseguramiento de calidad?				
101		4. Seguimiento y control		¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de controlar la calidad?		
102				¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de controlar la calidad?		
103	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de controlar la calidad?					

NOMBRE ENCUESTADO:

CARGO:

ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN			
				SÍ	NO		
104			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de controlar la calidad?				
105	6. Recursos Aquí se gestiona a todas las personas, equipos y materiales necesarios para completar el proyecto. Incluye la planificación de quién hará qué, cuándo y con qué recursos	2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión de los recursos humanos?				
106			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión de los recursos humanos?				
107			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión de los recursos humanos?				
108			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión de los recursos humanos?				
109			3. Ejecución	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de consecución del equipo del proyecto?			
110		¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de consecución del equipo del proyecto?					
111		¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de consecución del equipo del proyecto?					
112		¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de consecución del equipo del proyecto?					
113		¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de desarrollar el equipo del proyecto?					
114		¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de desarrollar el equipo del proyecto?					
115		¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de desarrollar el equipo del proyecto?					
116		¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de desarrollar el equipo del proyecto?					
117		¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de dirigir el equipo del proyecto?					
118		¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de dirigir el equipo del proyecto?					
119		¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de dirigir el equipo del proyecto?					
120		¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de dirigir el equipo del proyecto?					
121		7. Comunicaciones Se trata de garantizar que la información fluya de manera efectiva entre todos los involucrados en el proyecto. Incluye la planificación de cómo, cuándo y a quién se		2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión de comunicaciones?		
122					¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión de comunicaciones?		
123					¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión de comunicaciones?		
124			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión de comunicaciones?				
125	3. Ejecución		¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de gestionar las comunicaciones?				
126			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de gestionar las comunicaciones?				

NOMBRE ENCUESTADO:

CARGO:

ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN	
				SÍ	NO
127	comunicarán los avances y decisiones del proyecto	4. Seguimiento y control	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de gestionar las comunicaciones?		
128			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de gestionar las comunicaciones?		
129			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de controlar las comunicaciones?		
130			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de controlar las comunicaciones?		
131			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de controlar las comunicaciones?		
132			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de controlar las comunicaciones?		
133			8. Riesgos En esta área se identifican, analizan y planifican los posibles problemas o riesgos que podrían afectar al proyecto. Se trata de estar preparado para lo inesperado y minimizar su impacto	2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión de riesgos?
134	¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión de riesgos?				
135	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión de riesgos?				
136	¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión de riesgos?				
137	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de identificar los riesgos?				
138	¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de identificar los riesgos?				
139	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de identificar los riesgos?				
140	¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de identificar los riesgos?				
141	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de realizar el análisis cualitativo de riesgos?				
142	¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de realizar el análisis cualitativo de riesgos?				
143	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de realizar el análisis cualitativo de riesgos?				
144	¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de realizar el análisis cualitativo de riesgos?				
145	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de realizar el análisis cuantitativo de riesgos?				
146	¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de realizar el análisis cuantitativo de riesgos?				
147	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de realizar el análisis cuantitativo de riesgos?				
148	¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de realizar el análisis cuantitativo de riesgos?				
149	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la respuesta a los riesgos?				
150	¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la respuesta a los riesgos?				

NOMBRE ENCUESTADO:

CARGO:

ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN	
				SÍ	NO
151		4. Seguimiento y control	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la respuesta a los riesgos?		
152			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la respuesta a los riesgos?		
153			¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de controlar los riesgos?		
154			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de controlar los riesgos?		
155			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de controlar los riesgos?		
156			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de controlar los riesgos?		
157	9. Adquisiciones Aquí se gestiona la compra de bienes y servicios necesarios para el proyecto. Esto incluye la selección de proveedores, la negociación de contratos y la supervisión del desempeño de los contratistas	2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión de las adquisiciones?		
158			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión de las adquisiciones?		
159			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión de las adquisiciones?		
160			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión de las adquisiciones?		
161		3. Ejecución	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de efectuar las adquisiciones?		
162			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de efectuar las adquisiciones?		
163			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de efectuar las adquisiciones?		
164			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de efectuar las adquisiciones?		
165		4. Seguimiento y control	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de controlar las adquisiciones?		
166			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de controlar las adquisiciones?		
167			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de controlar las adquisiciones?		
168			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de controlar las adquisiciones?		
169		5. Cierre	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de cerrar las adquisiciones?		
170			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de cerrar las adquisiciones?		
171			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de cerrar las adquisiciones?		
172			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de cerrar las adquisiciones?		
173	10. Stakeholders	1. Iniciación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de identificar a los interesados?		
174	Se enfoca en identificar a todas		¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de identificar a los interesados?		

NOMBRE ENCUESTADO:
CARGO:

ÍTEM	ÁREA DE CONOCIMIENTO PMI®	GRUPO DE PROCESO PMI®	PREGUNTA DE AUTOEVALUACIÓN	VALORACIÓN		
				SÍ	NO	
175	las personas y grupos que tienen interés en el proyecto y gestionar sus expectativas. Es crucial para asegurar que todos los <i>stakeholders</i> estén alineados y satisfechos con el progreso del proyecto	1. Identificación	¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de identificar a los interesados?			
176			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de identificar a los interesados?			
177		2. Planificación	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de planificar la gestión de los interesados?			
178			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de planificar la gestión de los interesados?			
179			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de planificar la gestión de los interesados?			
180			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de planificar la gestión de los interesados?			
181			3. Ejecución	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de gestionar la participación de los interesados?		
182				¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de gestionar la participación de los interesados?		
183		¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de gestionar la participación de los interesados?				
184		¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de gestionar la participación de los interesados?				
185		4. Seguimiento y control	¿Considera que Teleantioquia tiene estandarizado el proceso de controlar la participación de los interesados?			
186			¿Considera que Teleantioquia mide el proceso de controlar la participación de los interesados?			
187			¿Considera que Teleantioquia controla el proceso de controlar la participación de los interesados?			
188			¿Considera que Teleantioquia mejora el proceso de controlarlos la participación de los interesados?			