

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA UNIDAD
DE TECNOLOGÍA DE EDATEL, A PARTIR DE LA IDENTIFICACIÓN Y
EVALUACIÓN DE LOS ASPECTOS QUE INFLUYEN FAVORABLE O
DESFAVORABLEMENTE LA REALIZACIÓN DE LOS PROYECTOS EN LA
UNIDAD**

ALIRIO BERMEO GASCA

DIANA PATRICIA PAVAS CANO

**TRABAJO DE TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN
GERENCIA DE PROYECTOS**

ASESOR:

DAIRO ALBERTO SÁNCHEZ VÉLEZ

INGENIERO DE SISTEMAS, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN, PMP®

UNIVERSIDAD EAFIT

MEDELLÍN

2014

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Medellín, 4 de Abril de 2014

CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. MARCO CONCEPTUAL	9
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
2.2 GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS	11
2.3 GESTIÓN DE PROYECTOS.....	12
3. MÉTODO DE SOLUCIÓN.....	14
3.1. METODOLOGÍA	14
3.1.1 Tipo de estudio:	14
3.1.2 Técnicas y fuentes de información:	14
3.1.3 Técnicas e instrumentos	15
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	16
4.1 DIAGNÓSTICO.....	16
4.1.1 Análisis del Concepto Gestión de Proyectos.....	16
4.1.2 Análisis de la Cultura de Gestión de Proyectos en Edatel.....	25
4.1.3 Análisis del Concepto Estructura Organizacional.....	26
4.1.4 Análisis del Concepto Gestión Organizacional de Proyectos.....	31
4.1.5 Respuesta a la primera parte del objetivo planteado en la propuesta para trabajo de grado ..	37
4.2 MODELO DE MADUREZ	39
4.3 PROPUESTA	48
4.3.1 Planteamiento de la Propuesta	48
4.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	54
4.4.1 Objetivo	54
4.4.2 Alcance.....	54
4.4.3 EDT de la Implementación.....	56
4.4.4Cronograma	57
4.4.5. Inversión.....	57
4.4.6. Riesgos	58
4.4.7 Comunicaciones	59
4.4.8 Estructura de trabajo	60
4.4.9 Interesados	61
4.4.10 Matriz de compromiso de interesados.....	62
4.4.11 Beneficios esperados	62
5. CONCLUSIONES.....	63
6. REFERENCIAS	64
ANEXO 1	65

Lista de Tablas

Tabla 1. Evaluación de habilitadores organizacionales en el modelo de madurez.....	39
Tabla 2. Evaluación de componentes de gestión de proyectos en el modelo de madurez	40
Tabla 3. Evaluación de componentes de gestión de portafolio en el modelo de madurez.	43
Tabla 4. Alcance para cada componente para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.....	55
Tabla 5. Inversión para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.	57
Tabla 6. Riesgos para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.	58
Tabla 7. Comunicaciones para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.....	59
Tabla 8. Interesados para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.	61
Tabla 9. Matriz de compromiso de interesados para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.....	62

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Clasificación de estructuras organizacionales.....	10
Gráfico 2. Prácticas utilizadas para gestión de proyectos	16
Gráfico 3. Elementos tenidos en cuenta en la gestión de proyectos.....	17
Gráfico 4. Existencia de práctica específica para gestión de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.....	18
Gráfico 5. Aplicación de prácticas de gestión de proyectos existentes en la Unidad.....	18
Gráfico 6. Conocimiento de la adherencia de proyectos de la Unidad a los objetivos estratégicos.....	19
Gráfico 7. Grado de contribución de los proyectos a la estrategia de la empresa	20
Gráfico 8. Nivel de formación en gestión de proyectos (de ninguna a maestría o PMP).....	20
Gráfico 9. Nivel académico de los líderes de proyecto	21
Gráfico 10. Preferencia de los líderes para continuar su formación.....	22
Gráfico 11. La formación en gestión de proyectos desde el punto de vista de los líderes	22
Gráfico 12. Nivel de importancia de la gestión de proyectos para la unidad desde la óptica de los líderes.....	23
Gráfico 13. Participación de género en el grupo de líderes encuestados	24
Gráfico 14. Autoridad de los líderes sobre los proyectos que realizan	27
Gráfico 15. Disponibilidad de recursos en los proyectos	27
Gráfico 16. Control del presupuesto en los proyectos.....	28
Gráfico 17. Disponibilidad de tiempo del líder para dedicarle al proyecto.....	28
Gráfico 18. Disponibilidad de tiempo del equipo del proyecto.....	29
Gráfico 19. Grado en que la alta dirección favorece la realización adecuada de proyectos.....	31
Gráfico 20. Grado en que la alta dirección brinda espacios adecuados para la gestión de proyectos.....	32

Gráfico 21. Grado de contribución del liderazgo de proyectos a la carrera profesional de los líderes	32
Gráfico 22. Suministro de recursos necesarios para el proyecto.....	33
Gráfico 23. Acompañamiento durante la gestión del proyecto	34
Gráfico 24. Comunicación del alcance del proyecto.....	34
Gráfico 25. Apoyo a solución de dificultades que no puede resolver el líder del proyecto	35
Gráfico 26. Respaldo a los proyectos frente a otras unidades de la empresa.....	36
Gráfico 27. Etapa de madurez de la gestión de proyectos organizacional Etapa I.....	45
Gráfico 28. Etapa de madurez de la gestión de proyectos organizacional Etapa II	46
Gráfico 29. Etapa de madurez de la gestión de proyectos organizacional Etapa III	47
Gráfico 30. Modelo propuesto para lograr la Gestión Organizacional de Proyectos	48
Gráfico 31. Desglose de Trabajo Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.....	56
Gráfico 32. Cronograma implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.	57
Gráfico 33. Estructura de trabajo para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.....	60

Resumen

Actualmente, EDATEL- Medellín cuenta con una PMO que brinda lineamientos generales para proyectos con características específicas dejando de lado los proyectos menores, los cuales se gestionan de manera independiente y con el criterio particular de cada líder de proyecto. Esto genera sobrecostos e insatisfacciones en los clientes y promotores, e incumplimientos que hacen de la realización de un proyecto un proceso complejo y desalineado con los objetivos corporativos de la Organización; es por ello que este trabajo se enfocará en la elaboración de una propuesta para la implementación de Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de EDATEL, a partir de diagnosticar los aspectos que influyen favorable o desfavorablemente la realización de los proyectos en la Unidad, así como de una evaluación de madurez basada en el OPM3®.

Palabras clave

Gestión Organizacional de Proyectos, OPMMM, Gobierno, Cultura de proyectos, Personas, Método.

Abstract

Currently, EDATEL-Medellin has a PMO that offers general guidelines for projects with specific characteristics leaving aside small projects, which are managed independently and with particular criteria accord each project manager. This generates overruns and dissatisfaction between clients and sponsors, as well as non-completion of projects, that makes its realization a complex process and misaligned with organizational strategic objectives; that is why this document will focus on making a proposal for implementing Organizational Project Management on Unidad de Tecnologia at EDATEL, based on a diagnostic of aspects that affect favorably or unfavorably the realization of projects at this department, as well as an assessment based on OPM3.

Key Words

Organizational Project Management, OPMMM, Governance, Project Culture, People, Method.

1. INTRODUCCIÓN

Los líderes de proyectos en la Unidad de Tecnología de EDATEL, gestionan los proyectos de manera particular, es decir acuden a sus habilidades particulares sin basarse o guiarse por un estándar al cual puedan adherirse, trayendo como consecuencia errores típicos de gestión de proyectos tales como la inexistencia de etapas de inicio y cierre, documentación ineficiente de los proyectos, poca documentación de las lecciones aprendidas, baja tasa de cumplimiento de objetivos, entre otros.

El no contar en la Unidad con una práctica estandarizada que garantice la optimización de los recursos, un lenguaje común, el logro de los objetivos y una cultura basada en la gestión de proyectos, genera resultados poco satisfactorios para los involucrados.

A pesar que la organización cuenta con una oficina de proyectos (PMO) que determina lineamientos generales para los proyectos de cuantías superiores a 200 millones de pesos, cronograma con un tiempo mayor de 90 días y con recursos directivos requeridos para la gestión por encima de cinco personas, se dificulta establecer una cultura organizacional de gestión de proyectos que se aplique uniformemente, pues la exclusión a proyectos de menores cuantías abre la puerta para la utilización de diversas prácticas según la conveniencia o conocimiento de la persona que lo lidera.

Teniendo en cuenta este panorama, se realiza un diagnóstico en la Unidad de Tecnología de EDATEL dónde se identifican y evalúan los aspectos que influyen favorable o desfavorablemente la realización de los proyectos en esta. Para el diagnóstico se encuestaron 6 líderes de proyectos de la Unidad dónde se indagó acerca de 4 aspectos que son Gestión de Proyectos, Gestión Organizacional de Proyectos, Cultura de Proyectos y Estructura Organizacional.

A partir de los resultados del diagnóstico y las derivaciones de la valoración de madurez bajo guía del modelo OPM3® propuesto por el PMI®, se construyó una propuesta para la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de EDATEL.

En la propuesta se establece la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos teniendo en cuenta los aspectos identificados en el diagnóstico como sensibles para obtener éxito en los proyectos de la Unidad como lo son Gobierno, Personas, Método y Cultura.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura en una organización, generalmente es representada mediante un organigrama como una manera de mostrar al empleado su posición relativa de autoridad y responsabilidad dentro de la organización. También orienta sobre los canales de comunicación y cadenas de mando existentes, e informa acerca de los departamentos que conforman la organización.

Hay aspectos importantes que no se reflejan en el organigrama, como son la importancia relativa de los trabajos realizados en los diferentes departamentos, la forma como interactúan los departamentos y las relaciones que surgen entre los empleados. Aun así el organigrama es una buena manera de orientar al empleado sobre su ubicación y cómo debe realizar las gestiones que se deriven de su labor. (Vijay K. Verma, *Organizing Project for Success*, 1995).

En el campo de la gestión de proyectos, las estructuras organizacionales deben ser diferenciadas de acuerdo a varios factores que influyen para que la mencionada gestión se realice en una u otra forma. Realizar una clasificación de las organizaciones, no implica afirmar que unas sean mejores que otras, o que todas deban llegar al nivel máximo de interiorización del concepto de gestión de proyectos; el nivel ideal depende del tipo de industria y de actividades que realice la organización.

En cuanto a lo antes mencionado, el Project Management Institute (PMI), ha realizado una clasificación de las estructuras organizacionales de acuerdo a varios aspectos donde se refleja su nivel de madurez de acuerdo al posicionamiento de la gestión de proyectos. Estos aspectos incluyen la autoridad entregada al Líder de proyectos dentro de la organización, la disponibilidad de recursos con que cuenta el proyecto, la autonomía que tiene el líder del proyecto para controlar el presupuesto asignado, y la disponibilidad tanto del líder como de su equipo de trabajo para dedicarse de lleno al proyecto.

En este sentido, se tienen estructuras funcionales donde el líder del proyecto tiene una autoridad, poder y asignación muy pobre para dedicarla al proyecto y muchas de las decisiones dependen del líder funcional del departamento al cual pertenezca. En el extremo opuesto se encuentran las estructuras organizacionales proyectizadas donde el líder del proyecto cuenta con autoridad, manejo de recursos, presupuesto y una total disponibilidad propia y de su equipo de trabajo. Entre estas dos clases de organizaciones hay una variedad donde se tiene menor o mayor control de estos aspectos por parte del líder, conformando una clase de estructura organizacional matricial. (Project Management Institute, OPM3, 2013)

En la siguiente imagen se puede tener mayor información sobre las diferentes estructuras organizacionales:

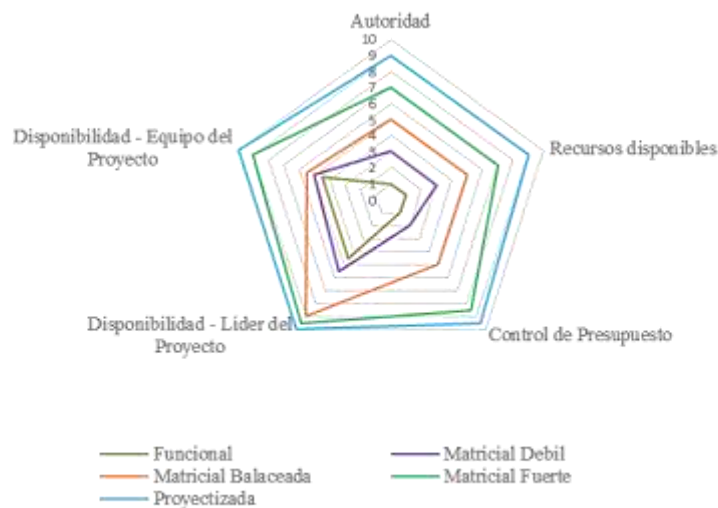


Gráfico 1. Clasificación de estructuras organizacionales
Fuente: Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2013)

Aunque el término organización, se podría usar refiriéndose no solo a una empresa completa, sino también para referirse a unidades de negocios o subsistemas dentro de esta, para efectos de este trabajo nos referiremos a ella como un todo, es decir Edatel S.A. ESP.

2.2 GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE PROYECTOS

La estrategia en las organizaciones es la manera en que sus directivos fijan el rumbo con el fin de llegar a lograr la visión y misión que las define. Esta estrategia debe ser llevada a cabo, para lo cual se diseñan portafolios que pueden estar compuestos de programas y/o proyectos, los cuales conforman su plan táctico, cuyo objetivo es obtener unos productos para ser operados. De la operación de estos productos se obtienen unos resultados, los cuales reflejarán el éxito de la organización.

Pero no solo la estrategia, su plan táctico y su operación son suficientes para lograr unos buenos resultados; personas, buenas prácticas, técnicas, procesos y herramientas de apoyo son fundamentales.

Aun teniendo todos estos elementos antes mencionados, no es suficiente, se requiere de una verdadera integración entre ellos para tener una buena probabilidad de que los resultados obtenidos sean buenos. En este punto el PMI® ofrece una guía para la Gestión Organizacional de Proyectos (OPM®), esta es una guía para gestión de proyectos desde el punto de vista organizacional, que ayuda a que una estrategia pueda convertirse en resultados sostenibles y predecibles mediante los cuales se pueda tener ventaja competitiva para la organización. (PMI, OPM3, 2013).

Entre los aspectos importantes que el OPM3® resalta como necesarios para el éxito de la gestión organizacional de proyectos, se encuentra el interés de la alta gerencia. De este impulso inicial dependerán en gran medida los resultados obtenidos debido a que todas los integrantes de la organización deben hablar el mismo lenguaje al momento de llevar a cabo una iniciativa, es decir que la gestión organizacional de los proyectos deberá ser parte de la cultura de la organización.

Vijay K. Verma habla de la importancia de tener una estructura organizacional adecuada para la gestión de los proyectos como la base necesaria que depende del tipo de dirección y sobre la cual se pueden empezar a desarrollar los proyectos. Como una “patada inicial” (kick-off)

psicológica que da tranquilidad al líder del proyecto y a su equipo para avanzar a buen ritmo. (Vijay K. Verma; Organizing Project for Success; 1995).

En definitiva, la gestión organizacional de proyectos, permite que la organización mediante el uso de la gestión de proyectos y el uso adecuado de todos los recursos con los que cuenta, pueda tener un grado predecible de certeza a cerca de lo que puede esperar con el desarrollo la estrategia diseñada.

2.3 GESTIÓN DE PROYECTOS

El dinamismo de la economía lleva a las organizaciones a contar con propósitos dispuestos a generar una adaptación de las necesidades internas y del entorno. Estos propósitos siempre van en pro de una mejora para la organización, por lo tanto contar con una adecuada planeación y desarrollo para conseguir los objetivos presentados es necesario.

Para lograr los objetivos se debe tener claro que es lo que se desea lograr, desde dónde se parte y hasta dónde se va, es decir establecer un proyecto a fin de alcanzar lo requerido. Según el PMI® (PMI, 2013) un proyecto es un quehacer transitorio único dónde se esperan resultados duraderos, el cual cuenta con un inicio y un fin que su éxito se podría decir depende del cumplimiento de los objetivos trazados. Cabe anotar que para la ejecución de un proyecto no solo se debe tener claro el objetivo a alcanzar, para que este se pueda llevar a cabo, se deben tener en cuenta factores como, personal necesario, presupuesto requerido, el tiempo que se va a invertir, la comunicación con las partes involucradas (proveedores, patrocinadores, clientes, empleados, entes gubernamentales, entre otros), las herramientas a utilizar, técnicas, etc., que ayudan a que se lleve a cabo de manera adecuada el proyecto.

Por lo anterior conocer el entorno y las herramientas con las que disponen para la ejecución de los proyectos es necesario. De acuerdo (Baca Urbina, 1999), es ineludible usar una guía que reúna todos los factores que afectan el proyecto para poder tomar decisiones y realizar análisis adecuados.

Muy a menudo la mala planeación y ejecución de las actividades encaminadas a alcanzar proyectos, se dan por causa relacionadas a la inadecuada gestión con el presupuesto y el tiempo, es por ello que contar con bases o prácticas que ayuden a llevar de la manera correcta la administración de estos es fundamental.

Es claro que toda organización es un mundo, el cual tiene diferentes formas de llevar a cabo sus estrategias, es por ello que a la hora de enfrentarse a nuevos retos (proyectos) es clave guiarse con las mejores prácticas y técnicas.

Existen varias prácticas que ayudan a gestionar de manera adecuada los proyectos, una de ellas es el PMBOK, el cual refiere que cada proyecto determina las herramientas y procesos adecuados según la naturaleza del mismo, esta guía, sirve como herramienta para conocer de forma sencilla como con la gestión de proyectos se pueden cumplir los requerimientos establecidos de manera organizada y sencilla. (PMI, 2013).

Pero al igual de PMBOK dónde se ofrecen las mejores prácticas para enfrentarse a la gestión de proyectos y adaptarlas a la organización según su naturaleza, se encuentran otros métodos como lo es el PRINCE2 el cual proporcionar una metodología de la gestión de proyectos enfocada en la administración, control y organización de un proyecto (OCG, 2009).

El PMBOK es una guía que describe los procesos, las herramientas y técnicas para contar con una dirección de proyectos con resultados exitosos (PMI, 2013), a diferencia del PRINCE2, que explica como esas técnicas de gestión de proyectos deberían ser aplicadas (OCG, 2009).

Teniendo en cuenta el enfoque de estos dos modelos, y partiendo del hecho que las organizaciones llevan a cabo sus actividades de diferente manera debido a su cultura y diversos niveles de adaptación, y que el PMBOK permite contar con marco de referencia útil para la pensar y actuar en los proyectos (PMI, 2013), este trabajo se basará en los conceptos del PMBOK, para la construcción de la gestión de proyectos

3. MÉTODO DE SOLUCIÓN

3.1. METODOLOGÍA

3.1.1 Tipo de estudio:

Para la realización de este trabajo se seleccionó el estudio descriptivo ya que se intenta identificar características relacionadas con la gestión de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel dónde se identifiquen los aspectos que influyen favorable o desfavorablemente la realización de estos en la Unidad. El comprobar la asociación de estos aspectos, ayudaran a establecer los hechos que conforman el estudio de este trabajo (Méndez, 2011).

Para comprender la situación que se presenta en este estudio, se utilizará el método inductivo, dónde se parte de las situaciones particulares de la gestión de proyectos de la Unidad a fin de establecer conclusiones acerca de los elementos que influyen la realización de estos en Edatel. (Méndez, 2011).

3.1.2 Técnicas y fuentes de información:

Para obtener información que ayude a soportar el estudio realizado, se utilizaron fuentes primarias y secundarias:

Para la utilización de fuentes primarias, se realizaron encuestas dónde se aplicó un formulario con el fin de conocer las opiniones, actitudes y motivaciones de los líderes de la Unidad a la hora de realizar proyectos. (Méndez, 2011).

Para la realización de la encuesta, se tomó una muestra representativa del total de los responsables de la realización de los proyectos en la Unidad. Se seleccionaron de manera aleatoria 6 de los 8 líderes con los que se cuenta ésta.

En cuanto a las fuentes secundarias, se acudió a utilización de libros especializados en gestión de proyectos requeridos para el análisis de las variables que influyen a la hora de gestionarlos. Se tuvo en cuenta la utilización de material de diferentes autores como John Kotter, Peter Senge, Gabriel Baca, entre otros para llevar a cabo un análisis apropiado de la situación de estudio.

3.1.3 Técnicas e instrumentos

Se eligió la encuesta como la técnica para recolección de la información, esta permitió conocer las opiniones de los líderes de la unidad respecto a la situación de estudio. (Méndez, 2011).

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1 Análisis del Concepto Gestión de Proyectos

Los líderes de proyectos de la unidad de tecnología de Edatel, no cuentan con una práctica estandarizada para la ejecución de proyectos, pues se encuentra que los encuestados están divididos en la utilización de prácticas propias y las relacionadas con el PMI®.

Aquellos líderes que refieren utilizar prácticas estandarizadas, se orientan por trabajar bajo los conceptos del PMI®, lo que puede estar influenciado por la PMO de Edatel que trabaja bajo esta metodología.

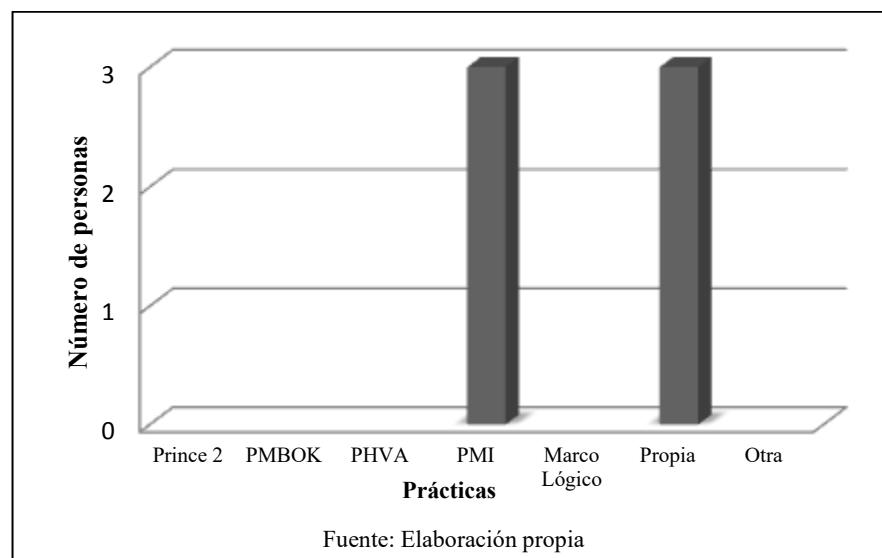


Gráfico 2. Prácticas utilizadas para gestión de proyectos

La utilización de los elementos que se aplican a la gestión de proyectos es diversificada, pues los líderes no utilizan los mismos elementos para la realización de estos en la Unidad de Tecnología de Edatel, lo que refleja poca estandarización.

Cabe anotar que aunque algunos encuestados señalan la utilización de prácticas relacionadas con el PMI® para la gestión de proyectos, se refleja una escasa adherencia a esta metodología, pues se utilizan muy pocos elementos que están establecidos en esta guía.

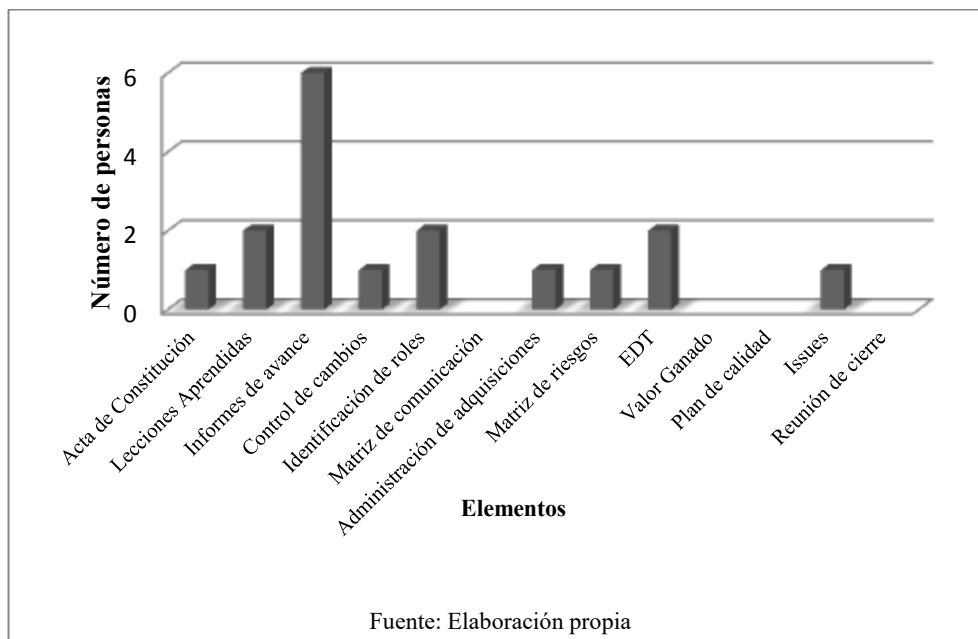


Gráfico 3. Elementos tenidos en cuenta en la gestión de proyectos

Los elementos que los encuestados señalan como utilizados a la hora de trabajar en proyectos, dependen del líder y no del impacto que genere utilizarlos o de los lineamientos de la empresa, dejando una puerta abierta para que se haga uso de estos según se requiera. Este resultado, ratifica la necesidad con la que cuenta la Unidad de estandarizar prácticas que sirvan de apoyo para llevar a cabo proyectos de manera más organizada, sencilla y eficaz.

El contar con una pobre utilización de elementos para la realización de proyectos demuestra la necesidad que tiene la Unidad de tecnología de Edatel de estandarizar prácticas que sirvan de apoyo.

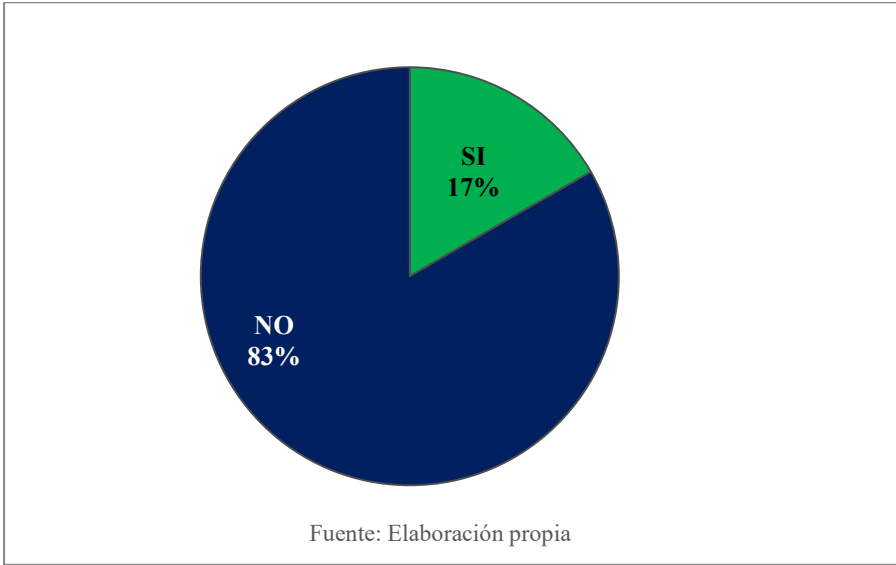


Gráfico 4. Existencia de práctica específica para gestión de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel

Es de resaltar que solo uno de los encuestados señala conocer la existencia de una práctica de gestión de proyectos de la Unidad de Tecnología, la cual refieren que se aplica poco, demostrando así la carencia de componentes para que se trabaje de forma estandarizada.

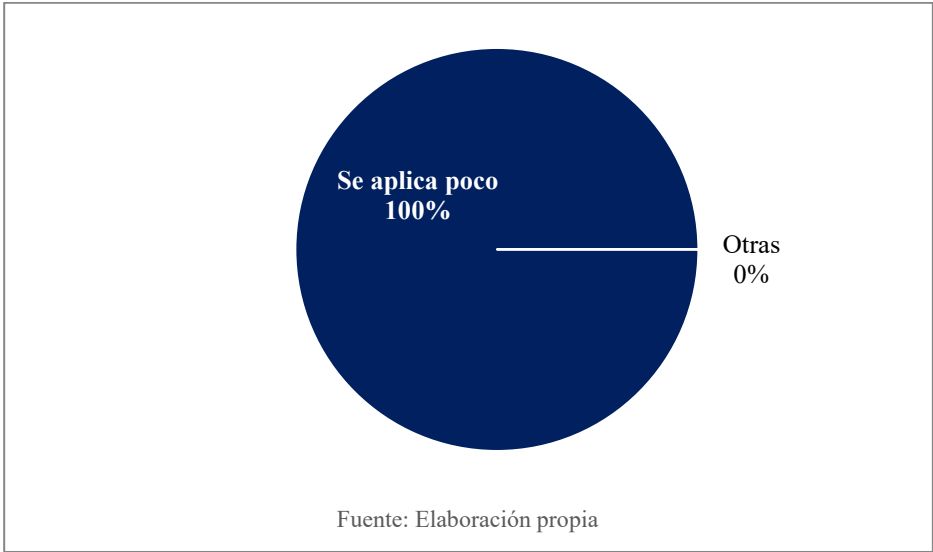


Gráfico 5. Aplicación de prácticas de gestión de proyectos existentes en la Unidad

Es de resaltar el buen mecanismo de divulgación del direccionamiento estratégico, con el que cuenta Edatel, pues se encuentra que en la Unidad de Tecnología conocen los objetivos estratégicos y cómo desde su trabajo se adhieren y le apuntan al cumplimiento de estos.

El conocer los propósitos de la organización y tener claro hacia dónde va, es una fortaleza para Edatel, pues se trabaja en pro de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

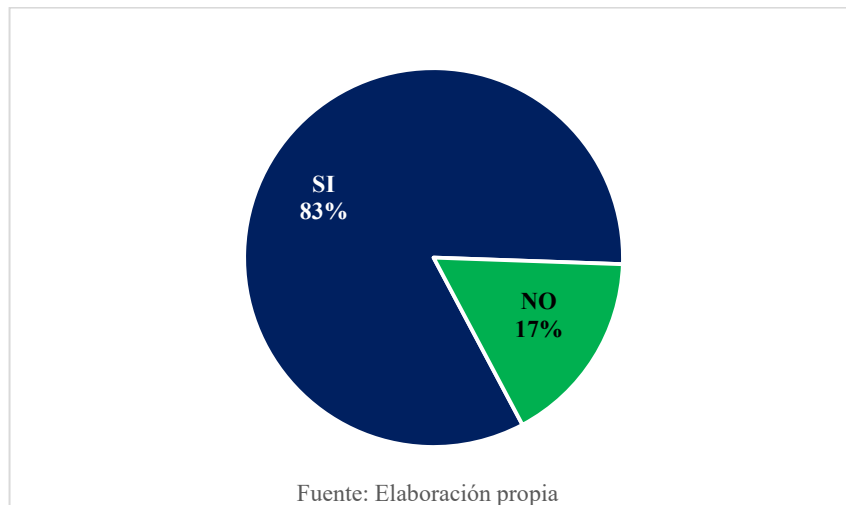


Gráfico 6. Conocimiento de la adherencia de proyectos de la Unidad a los objetivos estratégicos

En este mismo sentido, no solo conocer el direccionamiento estratégico de la organización es importante, el contribuir desde el quehacer al logro de estas es fundamental para tener éxito como empresa, es por ello que no de los puntos positivos con lo que cuenta la Unidad de Tecnología de Edatel, es que los proyectos contribuyen a la estrategia y lo hacen de manera significativa.

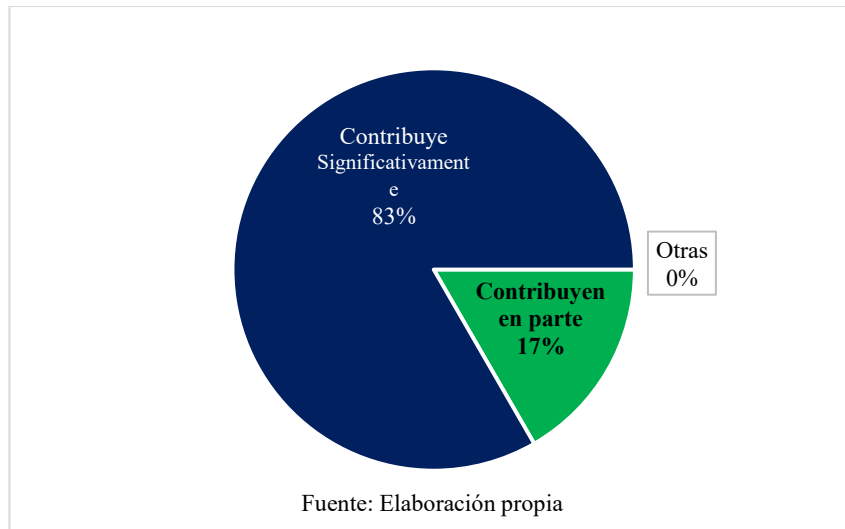


Gráfico 7. Grado de contribución de los proyectos a la estrategia de la empresa

En cuanto a la educación, los líderes de la Unidad de Tecnología de Edatel cuentan con una formación en gestión de proyectos no formal, enmarcada en la realización de talleres o cursos, en los cuales se incluyen pocos aspectos de la gestión de proyectos, dando pie por lo corto del tema a la utilización de metodologías propias que se basan en necesidades puntuales generadas a la hora de llevar a cabo los proyectos y no en metodologías estandarizadas.

El no contar con una formación avanzada en proyectos como una especialización, certificación en PMP, Maestría en gerencia de proyectos, limita la utilización de herramientas, técnicas y prácticas que ayuden a gestionarlos de manera más sencilla y eficaz.

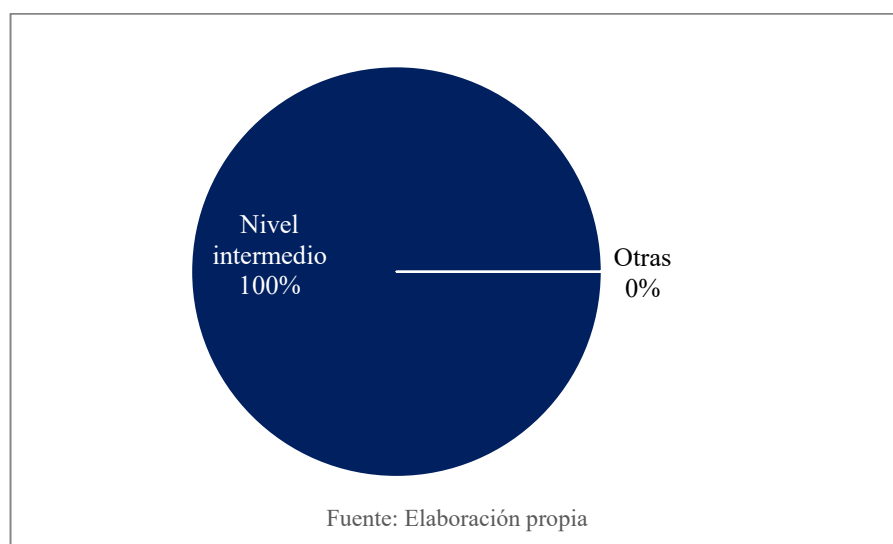


Gráfico 8. Nivel de formación en gestión de proyectos (de ninguna a maestría o PMP)

Sin embargo, la mitad de los líderes cuentan con un nivel de formación superior como postgrado y maestría, la otra mitad de los encuestados cuentan con pregrado.

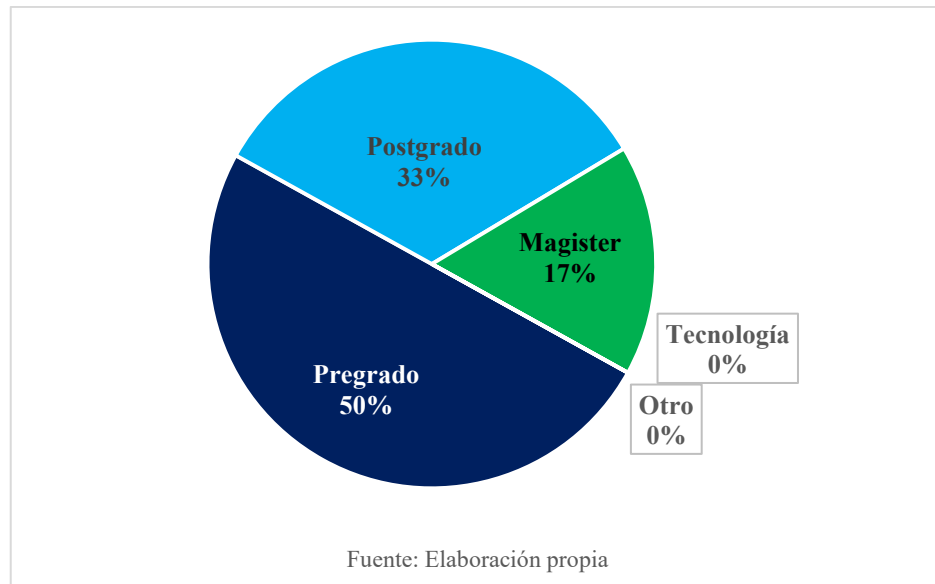


Gráfico 9. Nivel académico de los líderes de proyecto

A nivel de expectativas de formación, mientras la mitad de los líderes tienen bajo su preferencia realizar estudios de disciplinas diferentes a las relacionadas con proyectos, el otro 50% señala favoritismo por conocer algo de proyectos pero no refieren predilección por formación superior en proyectos que fortalezca su quehacer diario.

Se podría decir que el desconocimiento de las bondades que tienen las prácticas que ayudan a llevar de la manera correcta la gestión de proyectos, puede ser la causa de que los líderes muestren preferencias por temas diferentes a estos.

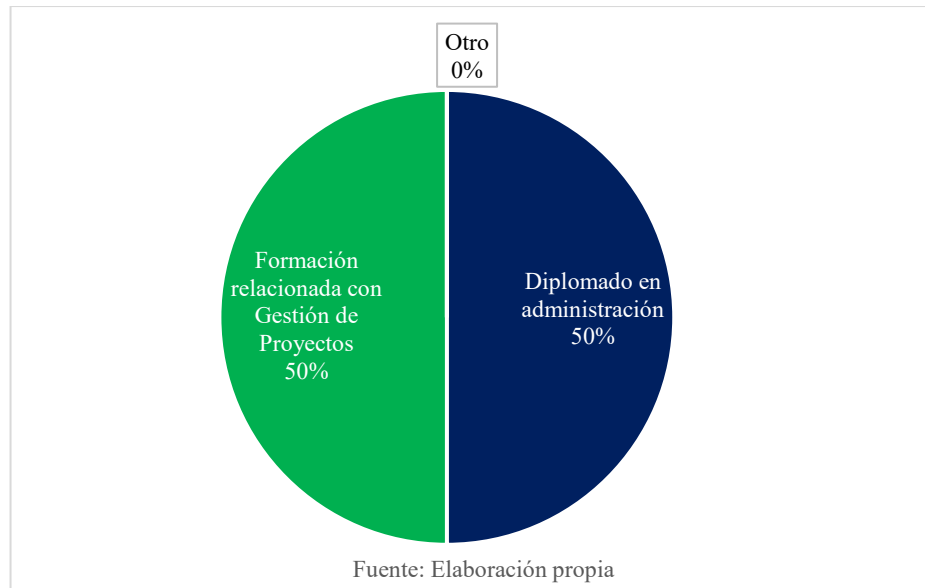


Gráfico 10. Preferencia de los líderes para continuar su formación

En este sentido, el que la formación en gestión de proyectos no sea un proyecto de vida demuestra que la pasión o el propósito de los líderes está encaminada a otro tipo de actividad, pues ven esta como una obligación o necesidad para poder llevar a cabo su quehacer y no para crecer y orientarse hacia la mejora como líderes en proyectos.

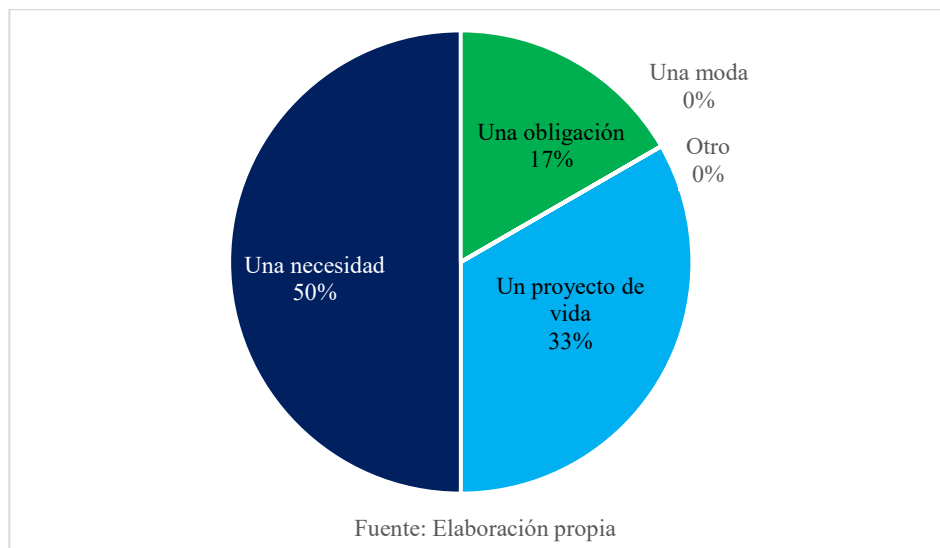


Gráfico 11. La formación en gestión de proyectos desde el punto de vista de los líderes

A nivel de la gestión de proyectos en la Unidad, aunque los líderes son conscientes de la importancia que tiene ésta en la Unidad de Tecnología de Edatel, los encuestados no consideran como prioridad la formación en este campo, generando una discrepancia entre lo que la unidad requiere y lo que el líder desea.

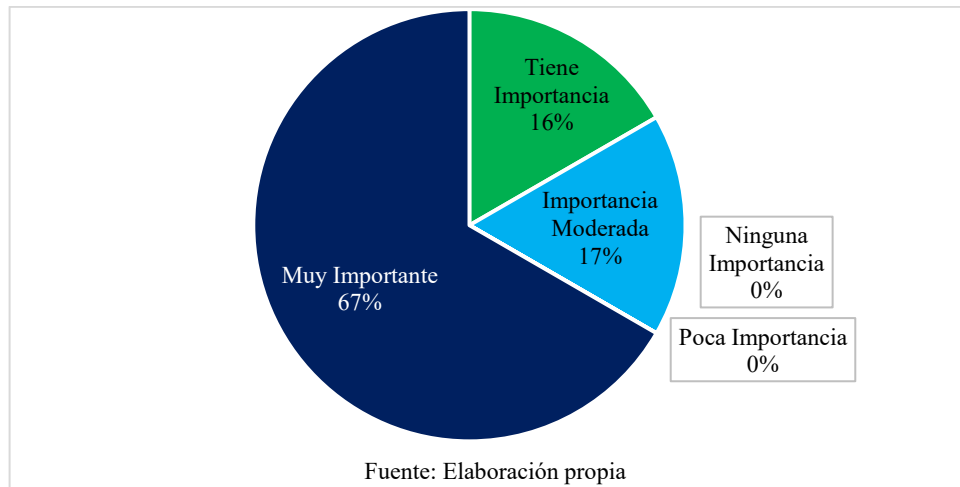


Gráfico 12. Nivel de importancia de la gestión de proyectos para la unidad desde la óptica de los líderes

Esta incompatibilidad es una oportunidad de mejora que se debe trabajar para alinear los deseos de la organización con los de los líderes.

Como conclusión de los tres puntos anteriores (Formación, Preferencia por continuar formación e importancia de los proyectos para la unidad) tenemos que aunque el personal señala que la gestión de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel es importante, esto no se ve reflejado a la hora de indagar sobre las preferencias de formación, pues estos optan por disciplinas diferentes a la de proyectos.

Adicionalmente, que el personal no encuentre la formación de proyectos como un propósito sino como una necesidad y prefieran obtener educación en otras disciplinas, es reflejo de la falta de sensibilización acerca del impacto que tiene contar con herramientas que permitan organizar mejor los recursos y cumplir los requerimientos establecidos de manera organizada y sencilla.

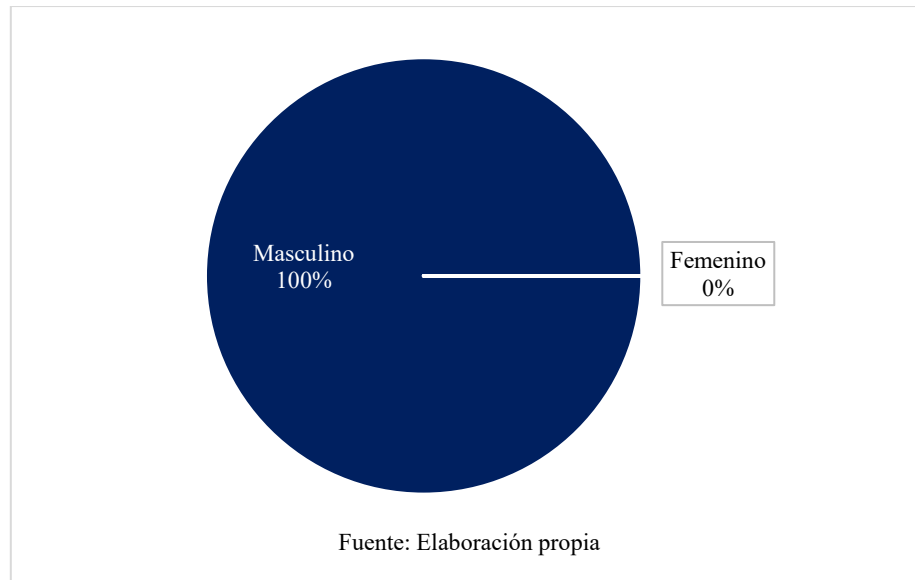


Gráfico 13. Participación de género en el grupo de líderes encuestados

A nivel de participación de género, el grupo de líderes de la Unidad de Tecnología de Edatel es masculino.

Desde el punto de vista del concepto Gestión de Proyectos, y teniendo en cuenta el planteamiento sobre la identificación y evaluación de los aspectos que influyen favorable o desfavorablemente la realización de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel, se puede inferir que la unidad de tecnología de Edatel, no cuenta con un modelo formal de procesos, actividades, herramientas, técnicas ni personal formado en metodologías estandarizadas de proyectos, que ayuden a gestionarlos de manera adecuada. Los proyectos son ejecutados bajo metodologías propias, en las cuales los líderes no incorporan elementos de prácticas estandarizadas sino elementos diversificados que son reflejo de la falta de un lenguaje homogéneo cuando se trata de trabajar en estos.

La falta de integración a una práctica estandarizada lleva a los líderes de proyectos a trabajar de forma desarticulada dónde cada líder organiza sus actividades según su criterio.

Contar con personal con poca motivación y preferencia en la formación en la gestión de proyectos, es otro aspecto que impacta desfavorablemente a la hora de articular alguna práctica estandarizada.

De todos los elementos revisados en el concepto de gestión de proyectos el más sensible es el elemento personas, pues si estas no tienen interiorizada la relevancia de las metodologías de gestión de proyectos y el impacto que tienen para el logro de los resultados, será un camino muy largo el que se deberá recorrer para que se alineen a la metodología que la Unidad establezca.

Para la propuesta que se elaborará, se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Establecer una práctica estandarizada, en la cual se utilicen los mismos elementos para la gestión de proyectos en la Unidad de tecnología de Edatel
- Motivar al personal acerca de la gestión de proyectos
- Articular las necesidades de la Unidad con las expectativas de los líderes
- Establecer un lenguaje de proyectos dónde se comprenda el significado e impacto de la gestión de proyectos

4.1.2 Análisis de la Cultura de Gestión de Proyectos en Edatel

Se incluye este concepto no considerado al comienzo del estudio debido a la importancia que refleja para la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad.

Como un aspecto importante a tener en cuenta cuando se habla de la gestión de proyectos, Edatel S.A cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que tiene como propósito, brindar lineamientos para las diferentes unidades de la Organización a fin de que se gestionen los proyectos de manera estandarizada y de acuerdo a las mejores prácticas, pero estos lineamientos hacen parte de una política excluyente dónde solo se aplican las metodologías estandarizadas a aquellos proyectos que cumplen con una cuantía y duración específica. A partir de esta exclusión la conducta de las personas, los procesos y estrategias de las unidades varían acorde a sus necesidades, es decir una estructura de proyectos selectiva.

Cuando se trata indagar de la gestión de proyectos en la unidad de tecnología de Edatel, el análisis arroja como resultado una influencia débil dónde no se percibe un lenguaje común

enfocado en la aplicación de las mejores prácticas de la gestión de proyectos. Esta desintegración de conceptos se da por la falta de una cultura de proyectos, en la cual los procesos, herramientas, lenguaje, competencias y técnicas, sean el día a día de toda organización.

Es claro que para que se pueda contar con una cultura arraigada en gestión de proyectos, es necesario realizar cambios dónde se cuente con bases claras y estructuradas desde la estrategia organizacional, además que se realice el seguimiento a la adherencia de los nuevos lineamientos por parte de la dirección o alta gerencia a fin de garantizar el control y logro de las metas propuestas.

4.1.3 Análisis del Concepto Estructura Organizacional

Partiendo del conocimiento que Edatel posee un organigrama vertical que cuenta con un Gerente General que tiene a su cargo Unidades funcionales, una de las cuales es la Unidad de Tecnología, y que estas cumplen objetivos estratégicos a fin de alcanzar la estrategia organizacional de la empresa, nos interesa conocer qué tipo de estructura tiene la organización desde el punto de vista de la gestión de proyectos, y particularmente qué tipo de estructura tiene la Unidad de Tecnología para el manejo de sus proyectos.

En los resultados obtenidos encontramos que los líderes de proyectos, en la Unidad de Tecnología de Edatel, tienen una autoridad moderada sobre los proyectos, y con una porción de los encuestados que incluso consideran tener baja autoridad sobre estos. Esto nos muestra una limitación importante de los líderes de proyecto para tomar decisiones y para ser vistos por su equipo de trabajo como personas influyentes y capaces de solucionar las situaciones que se presenten en el transcurso de la realización de los proyectos.

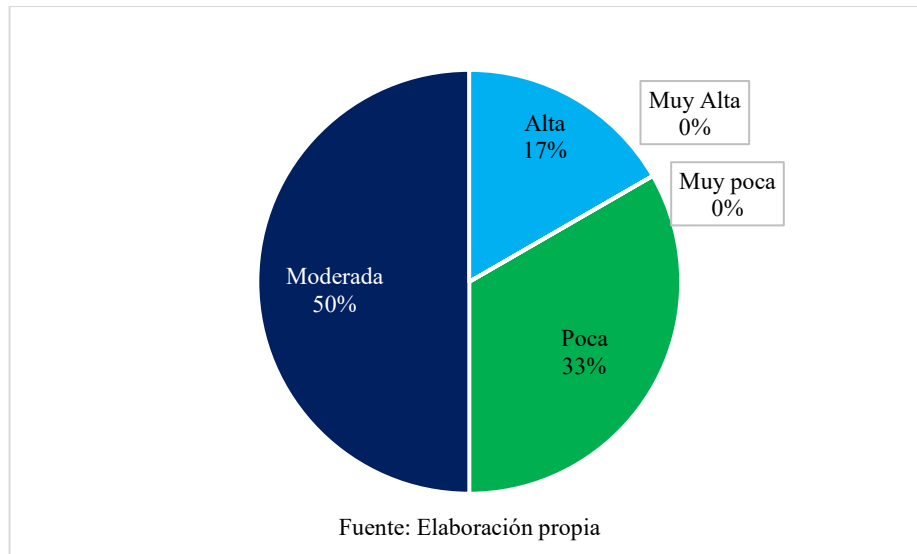


Gráfico 14. Autoridad de los líderes sobre los proyectos que realizan

También se puede observar que los recursos (de personal, equipos, herramientas), con que cuentan los líderes de proyectos son pocos, lo cual contribuye a las restricciones que el líder tiene para obtener los resultados deseados.

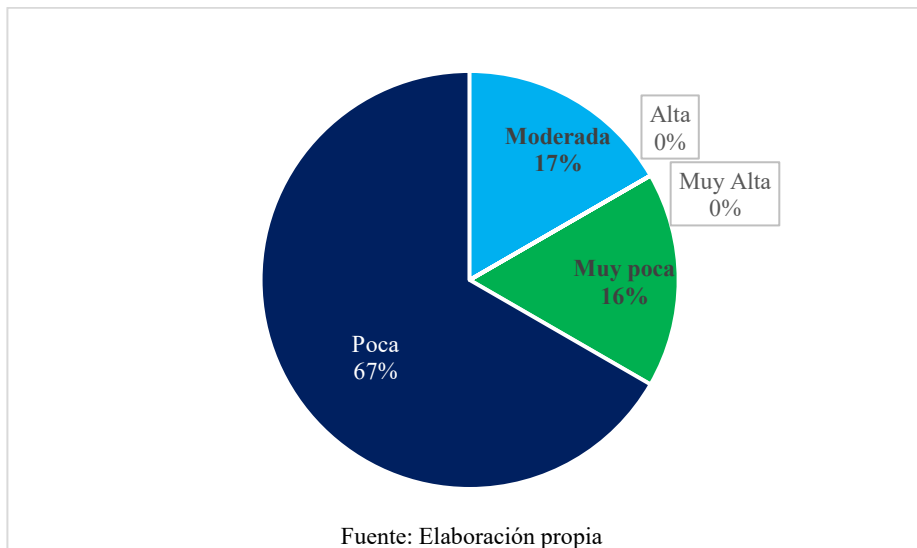


Gráfico 15. Disponibilidad de recursos en los proyectos

En cuanto al control del presupuesto del proyecto, los líderes de proyecto, deben consultar constantemente sobre las decisiones que requieren tomar si estas están relacionadas con movimientos de presupuesto dentro del proyecto. Esto se suma a las limitaciones, sobre todo

si el líder depende de personas externas a su proyecto para obtener aprobación, ya que estas personas o áreas no hacen parte del grupo directivo del proyecto pero si tienen el poder de retrasar el cronograma.

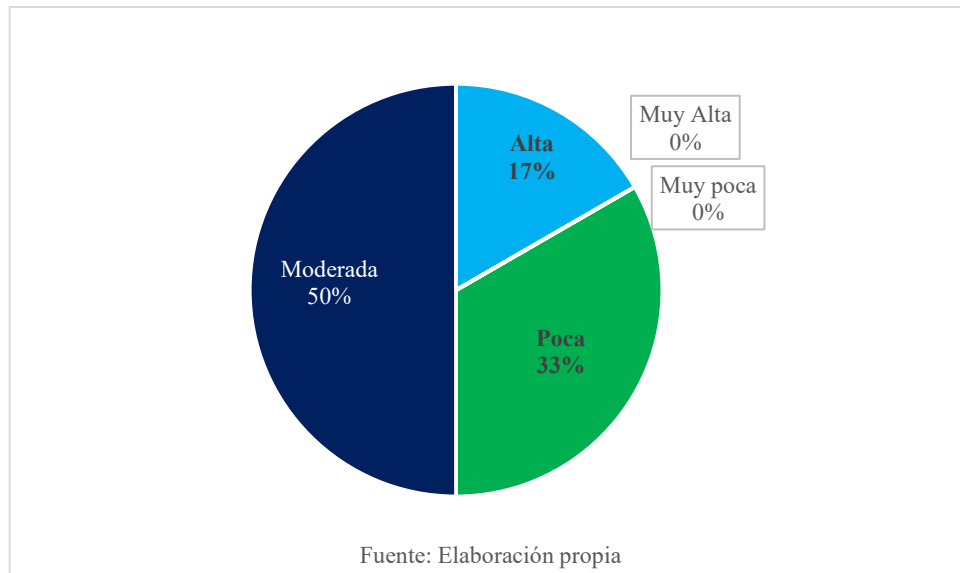


Gráfico 16. Control del presupuesto en los proyectos

Otro elemento importante a considerar es la disponibilidad con que cuenta el líder del proyecto para dedicarse a su proyecto. En este sentido se encuentra que se tiene una disponibilidad moderada en la medida que un líder puede tener varias tareas adicionales al proyecto que está gestionando, lo cual implica dedicar parte de su tiempo a estas.

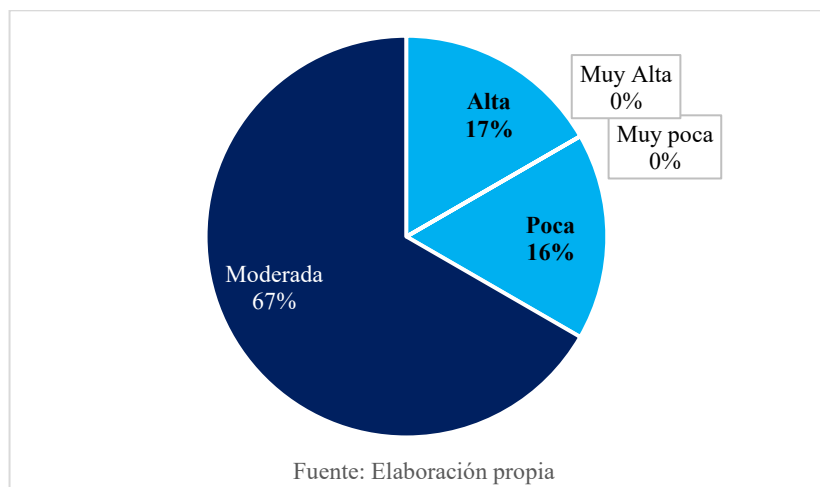


Gráfico 17. Disponibilidad de tiempo del líder para dedicarle al proyecto

Un elemento importante a considerar es la disponibilidad que tiene el equipo del proyecto, para atender las tareas asignadas por el líder. Para este caso también se tiene una disponibilidad moderada debido principalmente que en la mayoría de los casos los integrantes del equipo directivo no son destinados con un tiempo establecido claramente para dedicarlo al proyecto, sino que debe realizar sus tareas regulares y adicionalmente realizar las tareas que son asignadas por el líder. Esto, en consecuencia, genera retrasos porque los integrantes del grupo directivo en muchos casos no logran cumplir el cronograma impuesto y el líder del proyecto no logra actuar con contundencia pues conoce la situación de sus colaboradores.

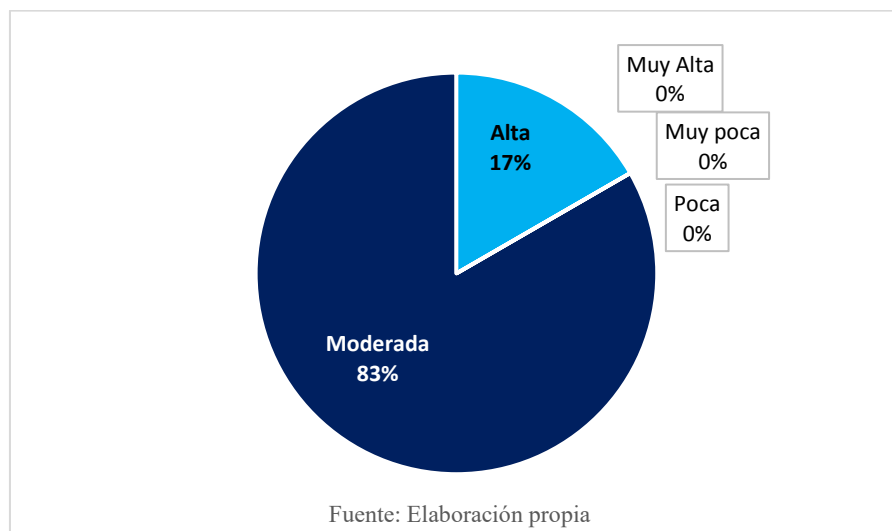


Gráfico 18. Disponibilidad de tiempo del equipo del proyecto

Teniendo en cuenta todos estos hallazgos, en los cinco puntos expuestos para este concepto (Autoridad, Recursos disponibles, Control de presupuesto, Disponibilidad del líder del proyecto y Disponibilidad del equipo directivo del proyecto), se encuentra que:

La Unida de Tecnología de Edatel, hace parte de un organigrama vertical cuya cabeza es el Gerente General, y tiene Unidades de Gestión, que cuentan a su vez con un Gerente de Unidad, del cual dependen jerárquicamente varios Directores que a su vez pueden tener a su cargo uno o más Coordinadores. La Unidad de Tecnología es una de esas unidades.

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, y con la información obtenida de las encuestas, se puede clasificar a la Unidad de Tecnología de Edatel, como una estructura matricial

débil, donde se destaca la competencia por los recursos, una disponibilidad de tiempo limitada por parte del líder del proyecto así como del equipo del proyecto. También se encuentra limitaciones en cuanto a la autoridad y control de presupuesto con que el líder cuenta, y que le serían de mucha ayuda para mostrar su liderazgo dentro del proyecto y su capacidad de resolver problemas.

Como aspectos importantes que deben ser tenidos en cuenta en la elaboración de la propuesta se tiene:

- La estandarización de procesos relacionados con la gestión de proyectos permitirá mayor autonomía de los líderes de proyecto, permitiéndoles agilizar su trabajo y obtener resultados más acorde a sus capacidades.
- El establecimiento de una gestión estandarizada de grupos de procesos, con el apoyo de la alta dirección, permitirá tener mayor claridad en las necesidades de recursos y disponibilidad de personal, mejorando la realización y los resultados de los proyectos

4.1.4 Análisis del Concepto Gestión Organizacional de Proyectos

A partir de la necesidad de compromiso de la alta gerencia y del apoyo ofrecido por el sponsor del proyecto desde su ubicación favorable en el organigrama de la empresa, se hace una evaluación de los puntos importantes a considerar para el buen establecimiento de la gestión organizacional de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

En la parte correspondiente al favorecimiento, por parte de la alta dirección, a la realización adecuada de proyectos, la mayoría de los líderes no reflejan que exista una iniciativa importante en este sentido por parte de la empresa.

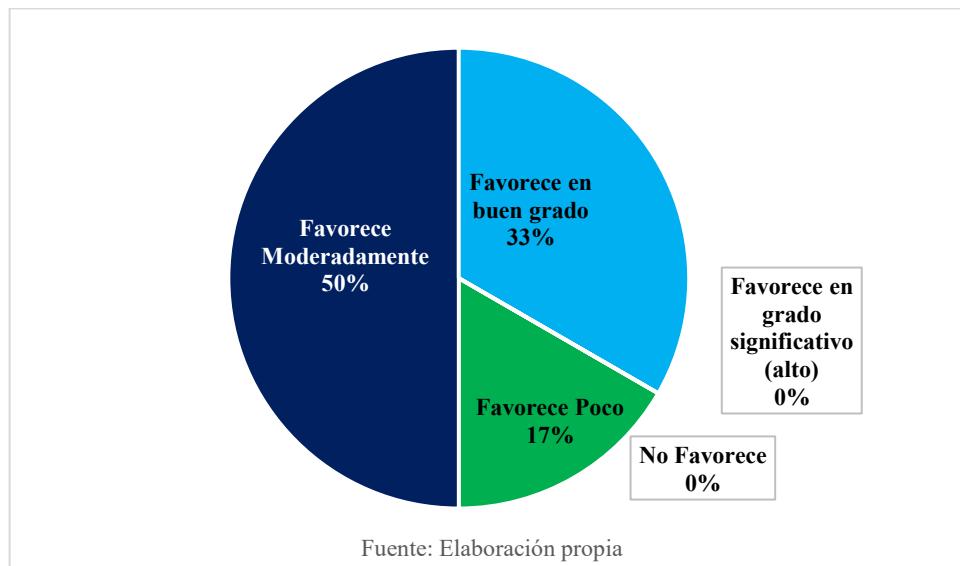


Gráfico 19. Grado en que la alta dirección favorece la realización adecuada de proyectos

De igual manera, en lo que tiene que ver con tener espacios adecuados para gestionar proyectos, la mayoría opina que la alta dirección no los está ofreciendo en la medida requerida, lo cual nos indica que se tiene una oportunidad de mejora importante que beneficie la gestión de proyectos en la Unidad.

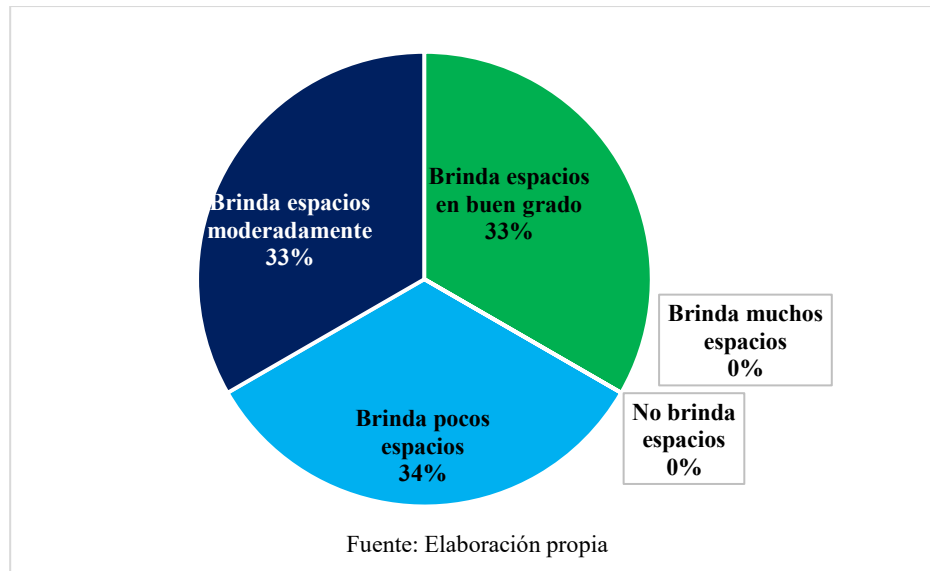


Gráfico 20. Grado en que la alta dirección brinda espacios adecuados para la gestión de proyectos

Por otro lado, la percepción que tienen los líderes con respecto a su crecimiento profesional en la medida en que obtienen resultados exitosos, y por su buen desempeño, es muy positiva ya que la mayoría considera que esto contribuye en buena forma a su carrera profesional. Esta es una manera de incentivo que tienen los líderes para lograr resultados satisfactorios en los proyectos que lideran.

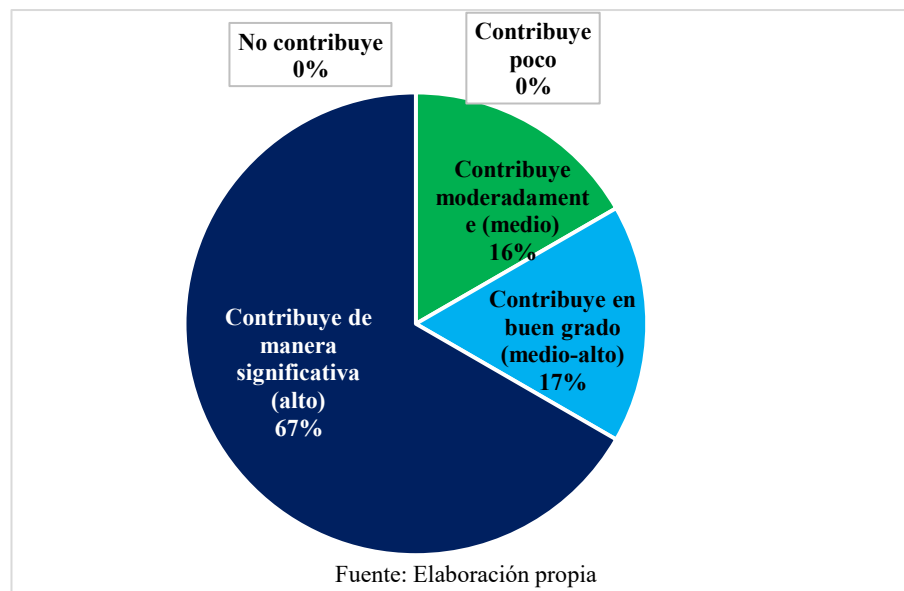


Gráfico 21. Grado de contribución del liderazgo de proyectos a la carrera profesional de los líderes

En los tres puntos anteriores (alta dirección favorece la realización adecuada de proyectos, brinda espacios adecuados, y contribución a la carrera profesional de los líderes), se evidencia que para la alta dirección es importante la obtención de resultados exitosos y el buen desempeño de los líderes de proyecto, aunque aún tiene un camino por recorrer en cuanto a brindar espacios adecuados y promover una gestión de proyectos acorde a los resultados esperados.

En el campo del compromiso que perciben los líderes de proyecto por parte del patrocinador del proyecto, se obtiene que hace falta asignación suficiente de recursos necesarios para realizar los proyectos.

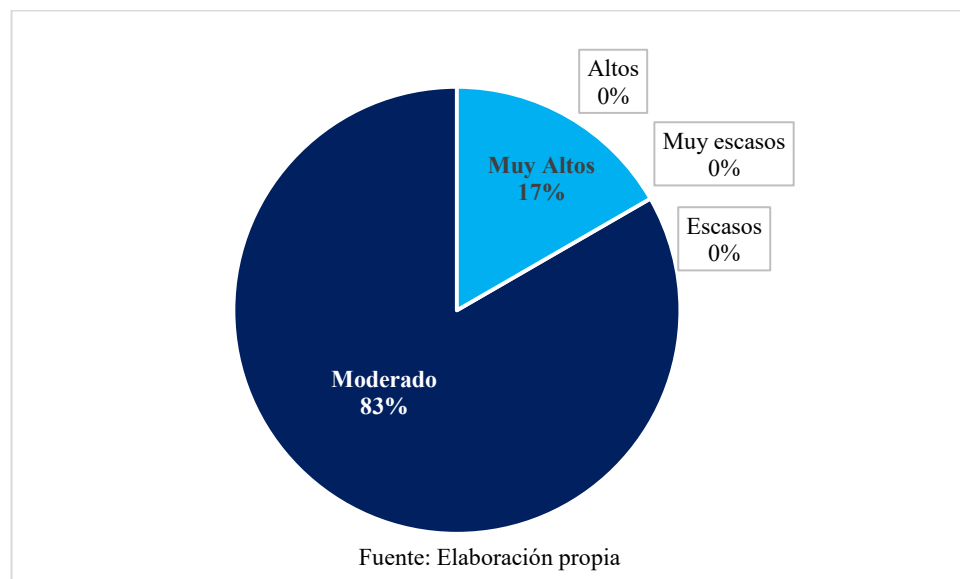


Gráfico 22. Suministro de recursos necesarios para el proyecto

De igual manera se percibe un acompañamiento limitado, sin existir ausencia total de este, lo cual refleja una necesidad del líder de proyecto de mayor apoyo que le ayude a cumplir con mejores resultados.

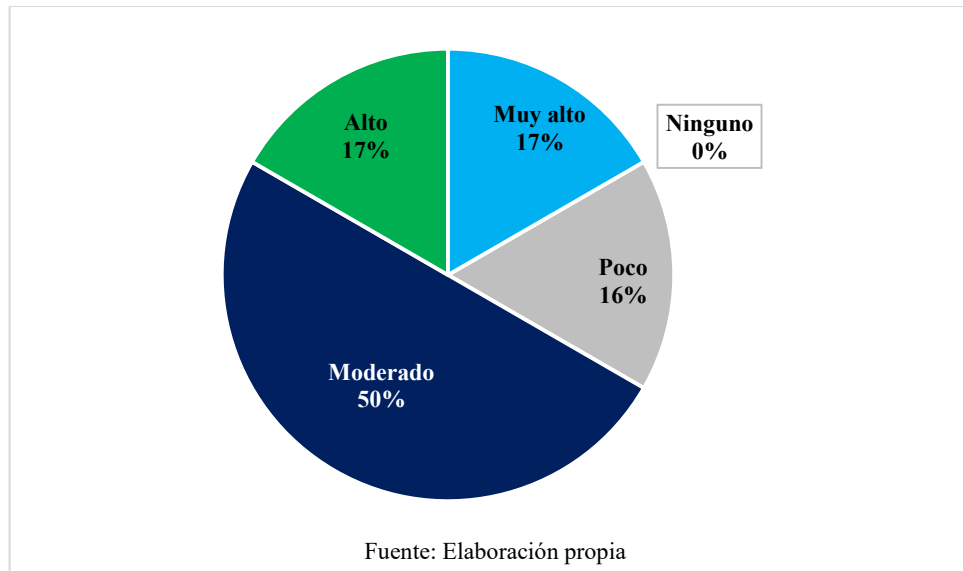


Gráfico 23. Acompañamiento durante la gestión del proyecto

En cuanto a la claridad con que se transmite el alcance de los proyectos por parte del patrocinador, obtuvo una calificación de Moderada, lo cual muestra que los líderes consideran que aún falta mejorar en este sentido, principalmente si se tiene en cuenta que es un punto esencial para realizar un proyecto.

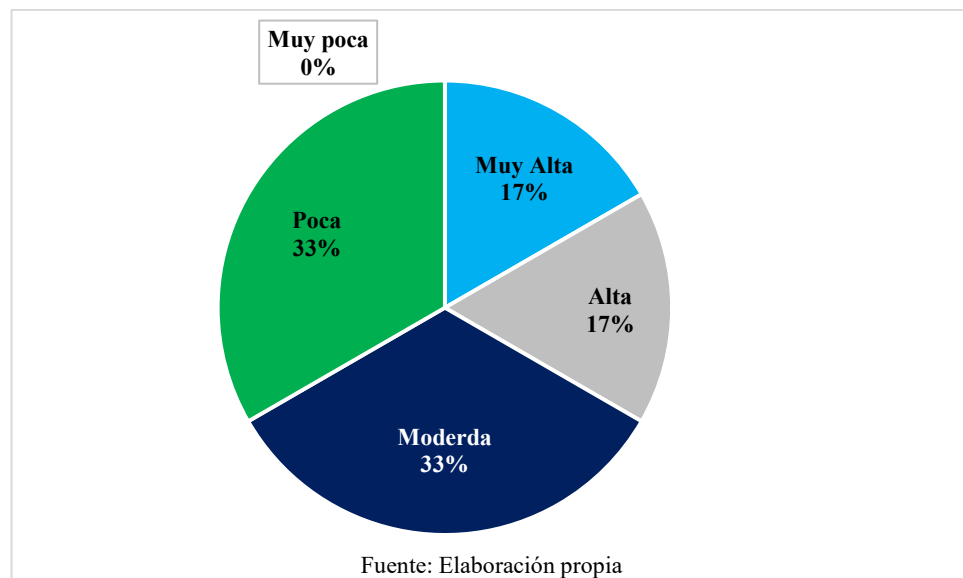


Gráfico 24. Comunicación del alcance del proyecto

Por otro lado, la percepción de los líderes es que cuando tienen dificultades que no logran resolver, pueden recurrir al patrocinador. Esto refleja un gran apoyo por parte del patrocinador para la solución de problemas, lo cual es muy positivo, aunque en los puntos anteriormente analizados, se observa que este apoyo no es igual lo que puede indicar más una necesidad de sacar adelante los proyectos, que de una iniciativa intencional y constante de acompañamiento a los líderes de proyecto.

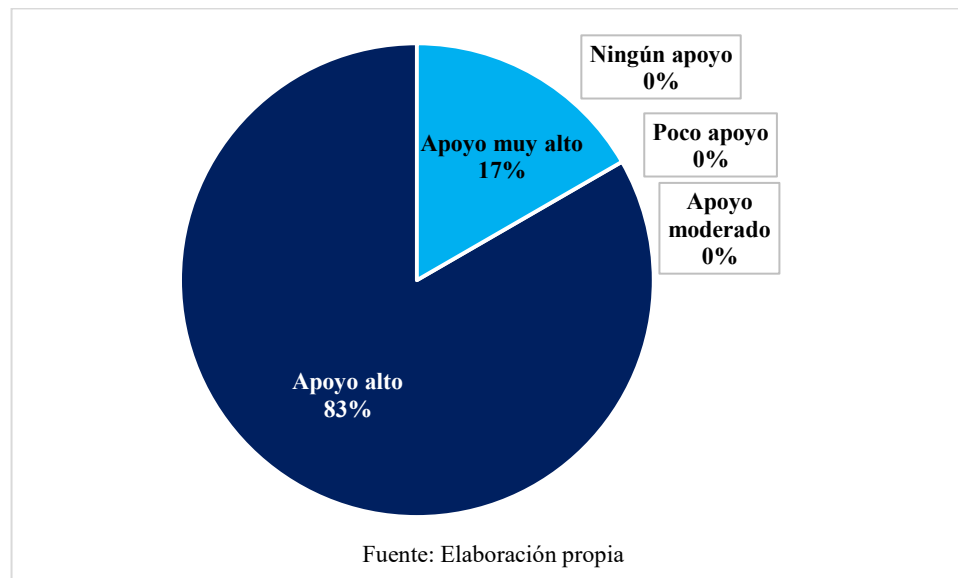


Gráfico 25. Apoyo a solución de dificultades que no puede resolver el líder del proyecto

Así mismo, los líderes de proyecto sienten que sus proyectos son defendidos frente a otras unidades de la organización, lo cual muestra un compromiso por parte del patrocinador en este sentido.

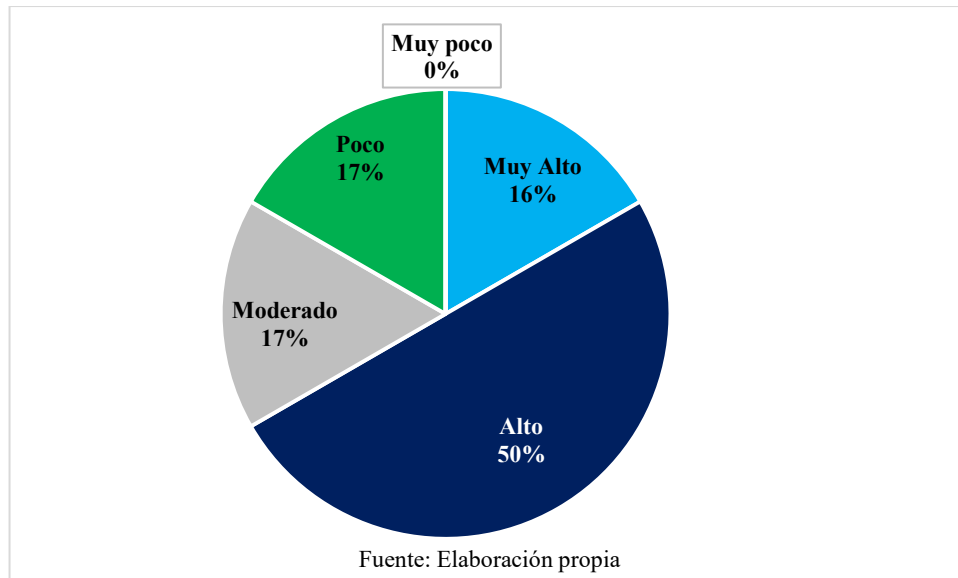


Gráfico 26. Respaldo a los proyectos frente a otras unidades de la empresa

De los cinco puntos anteriores se puede inferir que aunque el patrocinador del proyecto apoya el proyecto frente a otras unidades de la organización, y está presente para solucionar problemas difíciles de resolver por el líder, no tiene una presencia constante de acompañamiento e interés por el buen desempeño del líder de proyecto, lo cual redundaría en mejores resultados para el proyecto.

En cuanto al concepto de Gestión Organizacional de Proyectos, se puede concluir que en la Unidad de Tecnología de Edatel, hay un compromiso importante por obtener los resultados esperados para los proyectos, sin embargo no se cuenta con apoyo suficiente a los líderes de proyecto que les permita crecer como profesionales en la gestión de proyectos y percibir mayor atención a su labor de parte de la organización a la cual pertenecen.

En la propuesta se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- La creación de una cultura de proyectos, de la cual haga parte toda la organización, permitirá tener más y mejores espacios para lograr incentivar y motivar a los líderes de proyecto. En este sentido, esta propuesta buscará

comprometer a la alta dirección en el fortalecimiento de competencias y acompañamiento a los líderes de proyectos.

- La implementación de gestión de portafolios, ayudará a las directivas de la Unidad a tener una visión global de lo que ocurre con los proyectos, permitiendo una asignación de recursos apropiada, así como una distribución de trabajo adecuado para los líderes de proyecto.

4.1.5 Respuesta a la primera parte del objetivo planteado en la propuesta para trabajo de grado

Desde el punto de vista de la propuesta de grado presentada, donde se plantea la identificación de los aspectos que influyen favorable o desfavorablemente en la gestión de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel, se encuentra que:

- ***Cultura***

En la Unidad de Tecnología de Edatel no cuenta con una cultura instituida que favorezca la gestión de proyectos, aunque en la empresa existe una PMO, esta no ha influenciado la cultura de la empresa y por tanto tampoco la Unidad. Eso convierte este aspecto en una oportunidad para mejorar en la Unidad.

- ***Métodos estandarizados***

Aunque Edatel cuenta con una oficina de proyectos (PMO), hasta el momento ésta se ha encargado directamente de algunos proyectos de la empresa y hasta la fecha no ha tenido una influencia visible en la gestión de proyectos de la Unidad de Tecnología. En este sentido, la Unidad no se ha acogido a los estándares que la PMO sigue. Es un aspecto que debe mejorarse en la Unidad.

- ***Dirección***

Las iniciativas de la dirección respecto a favorecer la gestión de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel, son escasas y están orientados principalmente a realizar la tarea o a enfrentar los problemas que surgen durante la ejecución de los proyectos. Este aspecto debe ser mejorado para comprometer a la dirección con la gestión de proyectos.

- ***Personas***

Los líderes de proyectos de la Unidad de Tecnología de Edatel, son profesionales con un nivel de formación avanzado, algunos cuentan con Maestría y postgrado, pero estos, no poseen una educación específica en proyectos que facilite el uso de técnicas que mejoren la gestión de estos.

Puede decirse, que la poca motivación con la que cuenta el personal por formarse en gestión de proyectos, está influenciada por el desconocimiento que tienen acerca de las ventajas de aplicar metodologías que facilitan la gestión de los mismos. Esto se convierte en una importante oportunidad de mejora.

- ***Componente organizacional***

La Unidad de Tecnología de Edatel, cuenta con aspectos relevantes como la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos. Pero se presentan temas que pueden ayudar a mejorar sustancialmente la realización de estos, como es la inclusión de gestión del portafolio en la Unidad. Esta es una oportunidad de mejora de alto impacto para la Unidad.

- ***Instalaciones físicas***

Este aspecto se incluyó como parte de los aspectos que podrían influir en la gestión de proyectos de la Unidad de Tecnología, pero se llegó a la conclusión que no influye en este estudio en la gestión de proyectos de la Unidad.

4.2 MODELO DE MADUREZ

Tomando como base la guía el modelo de madurez OPM3 propuesto por el PMI®, se realizó un análisis de la madurez deseable en la Unidad de Tecnología de EDATEL. A continuación se muestran los resultados de esta proyección. Se definieron tres etapas en las cuales se esperaría lograr la madurez deseada en la organización.

A continuación se muestran los elementos identificados para habilitadores organizacionales (Tabla 1), dominio proyectos (Tabla 2) y dominio portafolio (Tabla 3).

Tabla 1. Evaluación de habilitadores organizacionales en el modelo de madurez

Evaluación de los habilitadores organizacionales en el modelo de madurez	
Habilitadores Organizacionales	Incluido
Alineación estratégica	Etapa I
Asignación de recursos	Etapa I
Benchmarking	Etapa II
Comunidades de gestión de proyectos	Etapa III
Criterios de éxito del proyecto	Etapa I
Entrenamiento en gestión de proyectos	Etapa I
Estructuras organizacionales	Etapa II
Evaluaciones de desempeño individual	Etapa III
Gestión de competencias	Etapa I
Metodología de gestión de proyectos organizacional	Etapa I
Métricas de la gestión de proyectos	Etapa II
Patrocinio	Etapa I
PMIS y Gestión del conocimiento	Etapa I
Prácticas de gestión de proyectos organizacional	Etapa I
Sistemas de Gestión	Etapa III
Técnicas de gestión de proyectos organizacional	Etapa I
Visión y Política de la Gestión de proyectos Organizacional	Etapa II

Tabla 2. Evaluación de componentes de gestión de proyectos en el modelo de madurez

Evaluación de los componentes de gestión de proyectos a incluir en el modelo de madurez							
Gr. de procesos	Procesos	Área de gestión	Incluido	Estandariz.	Medición	Control	Mejora
Iniciación	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	1.Gestión de la integración	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	identificar interesados del proyecto	10.Gestión de stakeholders	Si	Etapa I	Etapa II	Etapa III	Etapa III
Planeación	desarrollar el plan de gestión del proyecto	1.Gestión de la integración	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	plan de gestión de alcance	2.Gestión del alcance	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
	definir el alcance del proyecto	2.Gestión del alcance	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	Recopilación de requerimientos del proyecto	2.Gestión del alcance	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	crear la EDT del proyecto	2.Gestión del alcance	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	plan de gestión de tiempo	3.Gestión de tiempo	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	definir actividades del proyecto	3.Gestión de tiempo	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	secuenciar actividades del proyecto	3.Gestión de tiempo	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	estimar la duración de actividades del proyecto	3.Gestión de tiempo	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	estimar los recursos de las actividades del proyecto	3.Gestión de tiempo	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	desarrollar el cronograma del proyecto	3.Gestión de tiempo	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	plan de gestión de costo	4.Gestión de costos	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	estimar costos del proyecto	4.Gestión de costos	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	determinar el presupuesto del proyecto	4.Gestión de costos	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II

	planear la calidad del proyecto	5.Gestión de la calidad	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	desarrollar el plan de recursos humanos del proyecto	6.Gestión de personas	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	plan de comunicaciones del proyecto	7.Gestión de comunicaciones	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
	plan de gestión de riesgos del proyecto	8.Gestión de riesgos	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	identificar riesgos del proyecto	8.Gestión de riesgos	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	realizar análisis cualitativo de riesgos del proyecto	8.Gestión de riesgos	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	realizar análisis cuantitativo de riesgos del proyecto	8.Gestión de riesgos	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
	Plan de Respuestas a los Riesgos del proyecto	8.Gestión de riesgos	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	Planear las compras del proyecto	9.Gestión de adquisiciones	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	Plan de gestión de stakeholders	10.Gestión de stakeholders	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
Ejecución	dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	1.Gestión de la integración	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	realizar aseguramiento de calidad del proyecto	5.Gestión de la calidad	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	adquirir el equipo del proyecto	6.Gestión de personas	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	Desarrollar el Equipo del proyecto	6.Gestión de personas	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	gestionar el equipo del proyecto	6.Gestión de personas	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	Gestionar comunicaciones	7.Gestión de comunicaciones	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	conducir las compras del proyecto	9.Gestión de adquisiciones	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III

	gestionar el compromiso de los interesados del proyecto	10.Gestión de stakeholders	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
Seguimiento y Control	monitorear y controlar el trabajo del proyecto	1.Gestión de la integración	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	Realizar Control integrado de cambios del proyecto	1.Gestión de la integración	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	controlar el alcance del proyecto	2.Gestión del alcance	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	verificar alcance del proyecto	2.Gestión del alcance	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	control del cronograma del proyecto	3.Gestión de tiempo	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	Control de Costos del proyecto	4.Gestión de costos	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	Control de la calidad del proyecto	5.Gestión de la calidad	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	controlar comunicaciones del proyecto	7.Gestión de comunicaciones	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	Controlar los riesgos del proyecto	8.Gestión de riesgos	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
	controlar las compras del proyecto	9.Gestión de adquisiciones	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	controlar stakeholders del proyecto	10.Gestión de stakeholders	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
Cierre	Cierre de proyecto o fase	1.Gestión de la integración	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa II
	cierre de compras del proyecto	9.Gestión de adquisiciones	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III

Tabla 3. Evaluación de componentes de gestión de portafolio en el modelo de madurez.

Evaluación de los componentes de gestión de portafolio a incluir en el modelo de madurez							
Gr. de procesos	Procesos	Área de gestión	Incluido	Estandariz.	Medición	Control	Mejora
1. Definición	Desarrollar el plan Estratégico del portafolio	1.G. estratégica del portafolio	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	Desarrollar del Portafolio Charter	1.G. estratégica del portafolio	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa III
	Definir el Mapa de Ruta del Portaf.	1.G. estratégica del portafolio	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa III
	Desarrollar el plan de gestión del portafolio	2. G. de Gobierno del portafolio	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
	Definir el portafolio	2. G.de Gobierno del Portaf.	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	Desarrollar el plan de gestión del desempeño del portafolio	3. G. de desempeño del portafolio	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa II
	Desarrollar el plan de gestión de comunicaciones del portafolio	4. G. de comunicaciones del portafolio	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	Desarrollar el plan de gestión de riesgos del portafolio	5. G. de riesgos del portafolio	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
2. Alineación	Administración de cambios estrat.	1.G. estratégica del portafolio	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	Optimización de portafolio	2. G. de Gobierno del Portaf.	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa III	Etapa III
	Administración de Demandas y Suministros	3. G. de desempeño del portafolio	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa II	Etapa III
	Administración del Valor del Portaf.	3. G. de desempeño del Portaf.	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
	Administración de información del portafolio	4. G. de comunicaciones del portafolio	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
	Admón de riesgos del Portafolio	5. G. de riesgos del portafolio	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III
3. Autorización y Control	Autorización del portafolio	2. G. de Gobierno del Portaf.	Si	Etapa I	Etapa I	Etapa I	Etapa II
	Proveer supervisión de portafolio	2. G. de Gobierno del Portaf.	Si	Etapa II	Etapa II	Etapa II	Etapa III

Para este análisis del modelo de madurez no se tomó en cuenta el dominio de programas, debido que la Unidad de Tecnología de EDATEL, no gestiona programas.

Partiendo de este análisis, y teniendo en cuenta que en la Unidad de Tecnología de EDATEL, no se tienen prácticas estandarizadas de proyectos, y tampoco de portafolios, prácticamente todos los elementos deseados deben ser desarrollados desde su nivel más básico, sin embargo la metodología y procedimientos de gestión de proyectos serán tomados de la PMO de la organización, lo cual nos permitirá avanzar mucho más rápido en la primera etapa.

En este sentido, en las siguientes figuras, se muestra el nivel de madurez que se pretende alcanzar en cada una de las tres etapas. Para este caso se muestra en color verde el avance a lograr en la primera etapa, en azul lo correspondiente a la segunda y en color naranja lo que se espera avanzar en la tercera etapa para llegar a un 100% de la propuesta.

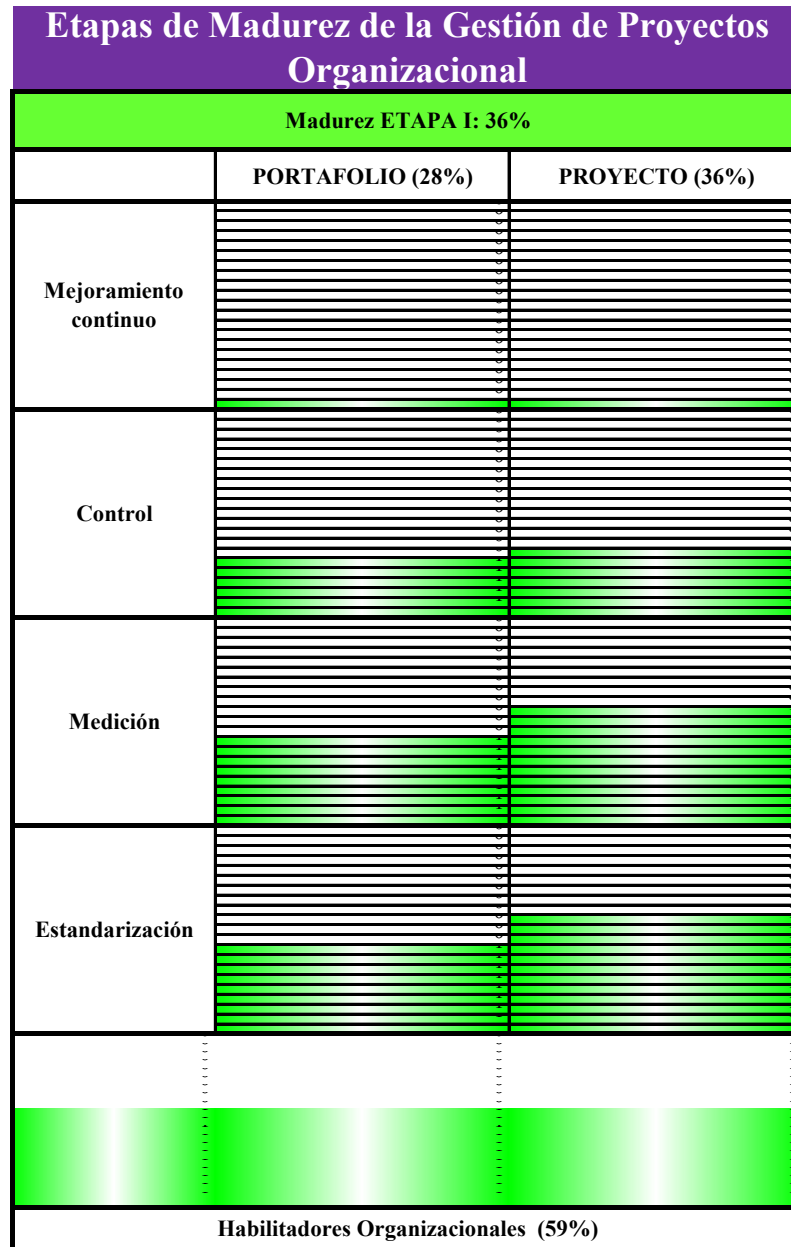


Gráfico 27. Etapa de madurez de la gestión de proyectos organizacional Etapa I
 Fuente: Elaboración propia

En la etapa I, se alcanza un porcentaje de cumplimiento del 36%, debido a que se sacará provecho a lo ya establecido por la oficina de proyectos de Edatel (PMO), pues lo que se pretende es que se empleen algunas de las buenas prácticas establecidas. La PMO cuenta con una trayectoria que servirá de soporte para la adherencia de muchos elementos importantes a la hora de gestionar proyectos.

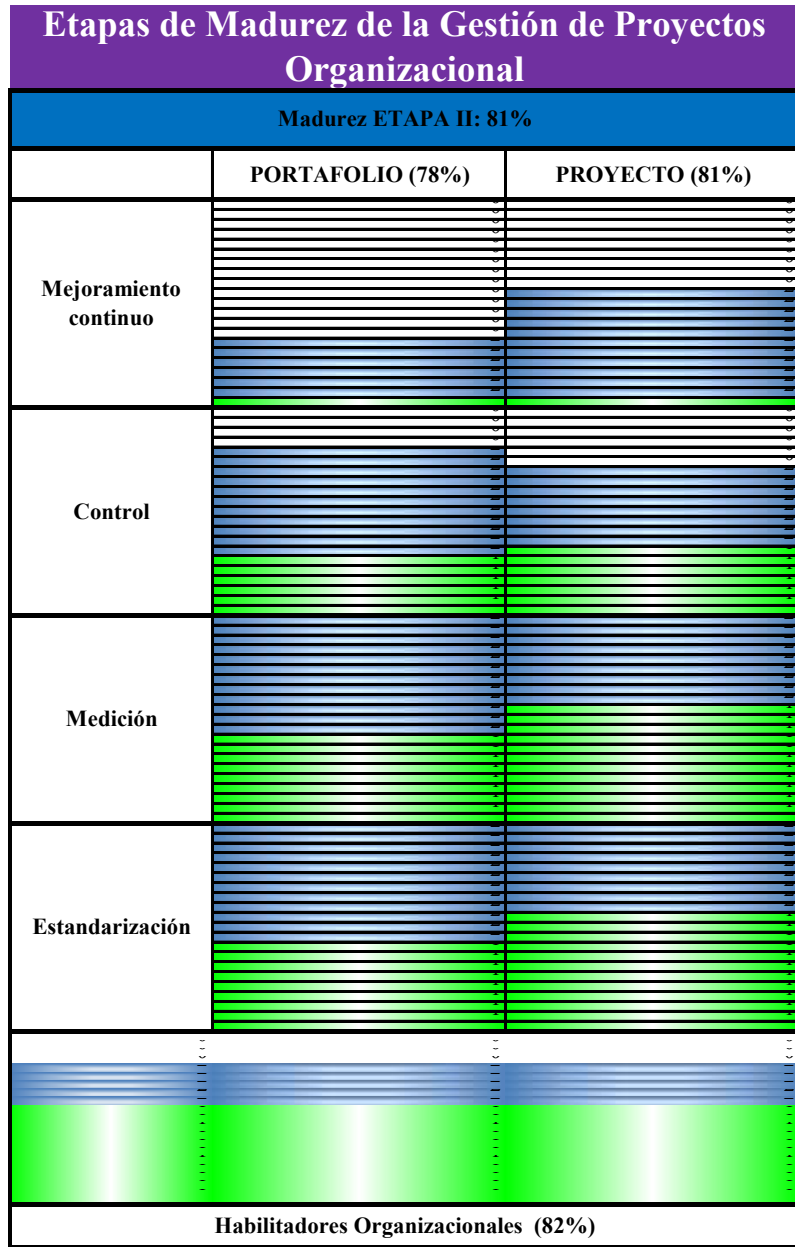


Gráfico 28. Etapa de madurez de la gestión de proyectos organizacional Etapa II
 Fuente: Elaboración propia

Partiendo de las ganancias obtenidas en la etapa I, se pretende lograr control y mejora en la etapa II, de modo tal que se alcance un 81% de madurez.

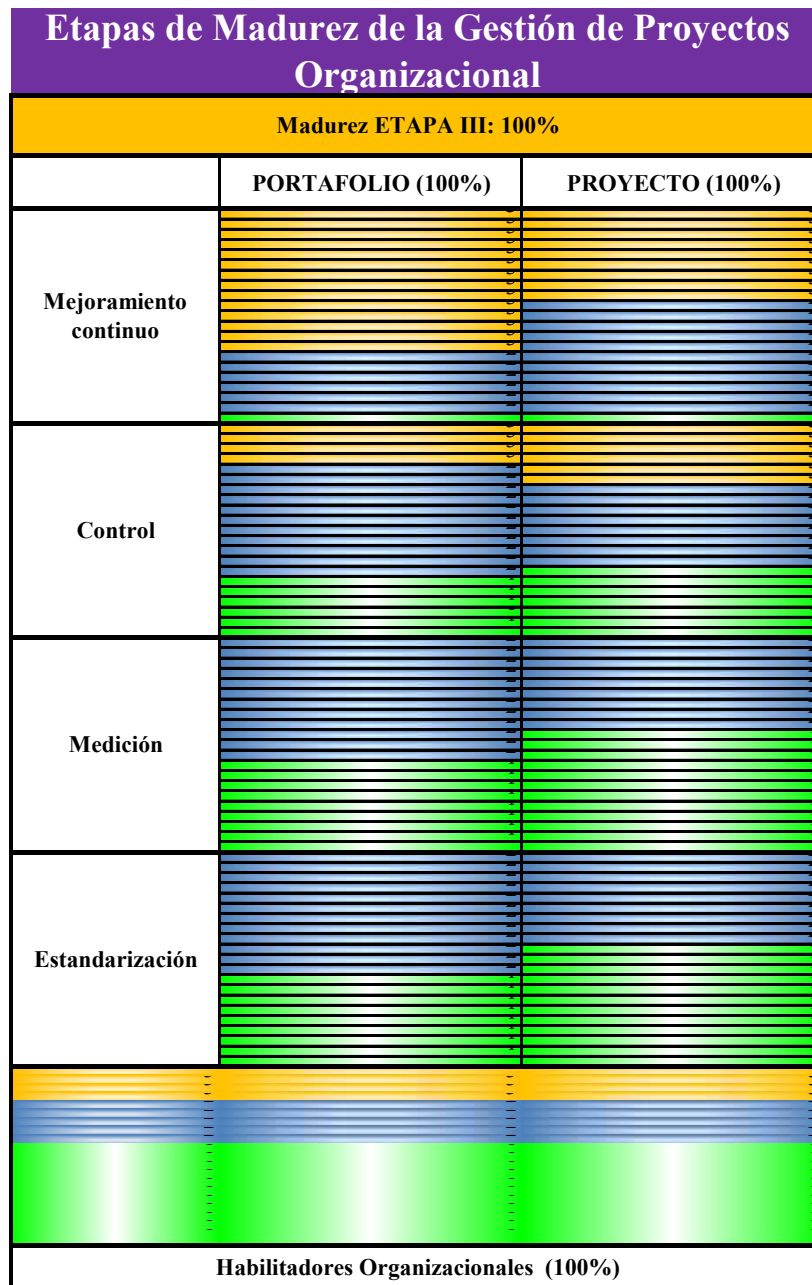


Gráfico 29. Etapa de madurez de la gestión de proyectos organizacional Etapa III
Fuente: Elaboración propia

Teniendo como base los resultados del modelo de madurez y de las encuestas realizadas, se establece una propuesta para fortalecer la gestión organizacional de proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel, a fin de generar valor, reducir los riesgos y propender por lograr eficacia y eficiencia en la gestión de estos.

4.3 PROPUESTA

4.3.1 Planteamiento de la Propuesta

La propuesta se da a partir del análisis de las características de la empresa Edatel S.A, el tipo de requerimientos con los que cuentan los proyectos de la Unidad de Tecnología, el diagnóstico y el ejercicio de madurez realizado. Una vez analizadas estas variables, se identifica la necesidad de implementar la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel soportados por el modelo OPM3® a fin de abarcar los dominios de proyectos y portafolio.

Para alcanzar los estándares de madurez planteados, se trabajará en los componentes Gobierno, Personas, Método y Cultura soportados por la trayectoria y los lineamientos ya definidos de la PMO con la que cuenta EDATEL S.A

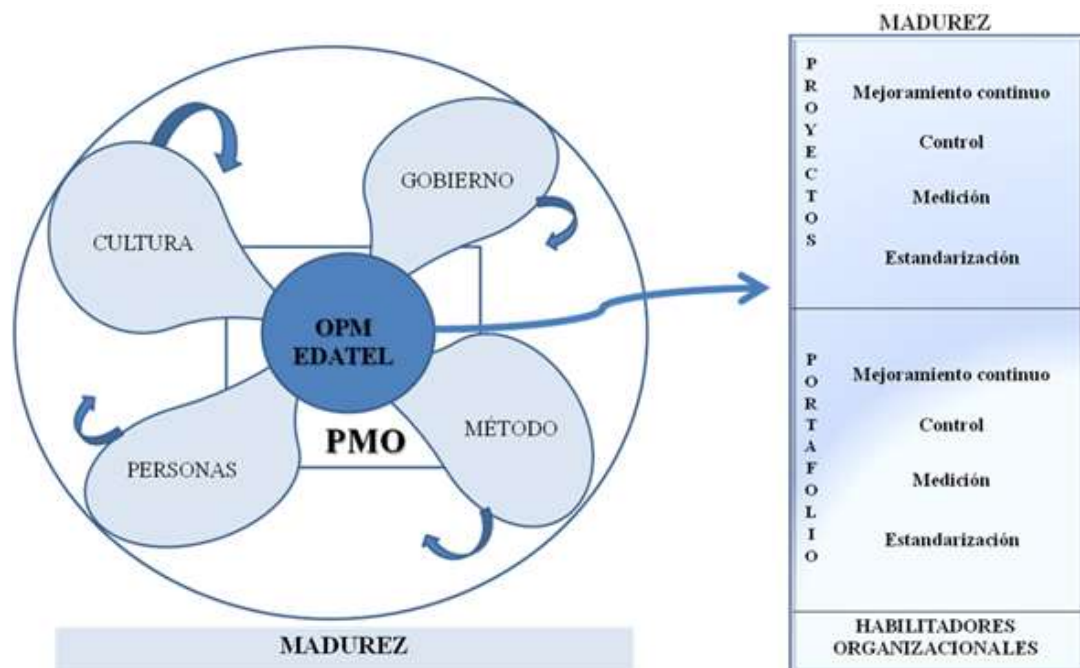


Gráfico 30. Modelo propuesto para lograr la Gestión Organizacional de Proyectos

En este modelo se consideran varios aspectos que se deben trabajar, para que la Unidad de Tecnología logre contar con una gestión de proyectos más eficaz y sencilla, estos son:

4.3.1.1 Gobierno

Con el propósito de contar con una estructura que soporte la gestión organizacional de proyectos en la Unidad de tecnología de Edatel, se debe contar con:

- **Establecimiento en la Unidad de Tecnología de Edatel de un portafolio de Proyectos:** En busca de una gestionar de manera centralizada los proyectos, dónde se identifiquen, prioricen, autoricen, controlen y gestionen proyectos relacionados, se pretende establecer en la Unidad de Tecnología de Edatel, un portafolio de proyectos. Este, permitiría aprovechar la alineación actual de los proyectos con la estrategia de la empresa, priorizar los proyectos, hacer seguimiento adecuado, ajustes de acuerdo a los cambios de estrategia y aprovechamiento optimizado de los recursos a compartir entre los diferentes proyectos.
- **Determinar el responsable del portafolio:** Determinar la persona encargada de gestionar el conjunto de proyectos (portafolio de proyectos) de manera tal que supervise el desempeño de este y establezca mejoras.
- **Identificación de políticas para la gestión de proyectos:** Establecimiento de políticas y lineamientos para la implementación de buenas prácticas en gestión de proyectos en la Unidad. Esto permitirá que esta iniciativa tenga mayor impacto como una directriz que cuenta con el respaldo de la alta gerencia. Además de introducir a la práctica de la Unidad los conceptos de Gerencia de Proyectos.

Cabe resaltar que se tendrán en cuenta los lineamientos ya establecidos por la oficina de proyectos (PMO) de la organización a fin de aprovechar el camino que ya han recorrido en Edatel.

- **Estipular el portafolio Charter:** Fijar la utilización de carta de navegación del portafolio, en la cual se identifique el mapa de ruta del portafolio, el plan de gestión, comunicaciones, riesgos, administración de demandas y suministros y administración de cambios estratégicos del portafolio así como el seguimiento y supervisión a este.
- **Acceso a una herramienta centralizada de gestión de proyectos:** Propiciar el acceso a la herramienta centralizada de gestión de proyectos por parte del grupo de líderes de proyectos y de sus directivas, así como del patrocinador a fin de permitir el seguimiento de forma actualizada de los proyectos y del portafolio.

4.3.1.2 Método

Partiendo de que Edatel S.A cuenta con una PMO estructurada, la cual ha determinado lineamientos generales para las diferentes unidades de la Organización con buenos resultados a la hora de gestionar proyectos, se partirá de esta metodología para la implementación de aquellos elementos que sea aplicables a la unidad

- **Metodología:** Se requiere un grupo de líderes de proyectos adheridos a una metodología (incluye formatos, procedimientos y procesos) de gestión de proyectos, que permita un control y seguimiento adecuado de éstos. Los formatos, procedimientos y procesos serán tomados de los determinados en la PMO de la organización a fin de aprovechar los ya establecidos.
- **Centralización de proyectos:** Partiendo de la creación del portafolio de proyectos, es necesario contar con una gestión centralizada que facilite el seguimiento por parte del patrocinador, así como también seguimiento, control, ajuste y asignación de recursos al portafolio, por parte de las directivas de la Unidad.

- **Programa de acompañamiento para la creación de portafolios y gestión de estos por parte de las directivas de la Unidad:** Con esto se busca optimizar el manejo de portafolios y detectar errores para corregirlos desde la primera etapa.
- **Acompañamiento en campo para explicar cada uno de los elementos de la metodología establecida:** A fin de que los líderes entiendan los conceptos de la gestión de proyectos, lograr la adherencia correcta y el manejo de la metodología en lo que tiene que ver con formatos, procedimientos y técnicas adoptadas, acompañar en la aplicación de los elementos definidos en la ejecución de proyectos y mostrar la utilidad de cada uno de ellos a fin de contar con mayor seguridad por parte de los líderes en la adopción de la metodología, asegurando el resultado esperado.
- **Acompañamiento a los líderes de proyectos para el manejo adecuado de la herramienta centralizada de gestión de proyectos:** Establecer un programa de acompañamiento para la utilización de la herramienta centralizada de forma tal que se asegure una correcta comunicación de los líderes con las directivas y con el patrocinador.
- **Seguimiento a la utilización de la metodología establecida:** Una vez se realice el acompañamiento para la correcta utilización de la metodología establecida, realizar seguimiento a la comprensión y adherencia a lo estipulado por la Unidad de Tecnología.
- **Mejora en la utilización de los elementos utilizados:** Una vez se cuente con los resultados generados en el seguimiento a la utilización de la metodología, se deben generar planes de acción para impactar aquellos que requieren ser mejorados.

4.3.1.3 Personas

La metodología establecida por la PMO de Edatel, es un insumo que se debe utilizar para acercar más al personal e involucrarlo en el entorno de la gestión de proyectos.

Se pretende impactar las oportunidades de mejora detectadas, a fin de contar con líderes motivados e interesados por formarse en proyectos, con conocimiento en esta disciplina, de manera que se interiorice la relevancia de las metodologías estandarizadas en gestión de proyectos que mejoren la eficacia de la realización de proyectos en la Unidad.

De igual manera, se requiere desarrollar el fortalecimiento de las competencias a nivel de patrocinadores, que les de herramientas para hablar un lenguaje común con los líderes de proyecto, ayudando a ejercer un acompañamiento más efectivo y con mejores resultados.

Para involucrar al personal, se propone establecer las siguientes actividades:

- **Acompañamiento para reforzar el desarrollar de las competencias:** Mejorar las competencias de los líderes de proyectos para realizar la gestión adecuada mediante la utilización de prácticas, herramientas y técnicas estandarizadas. También se requiere reforzar las competencias de las directivas, para que se realice un acompañamiento adecuado a los líderes, así como una gestión de portafolios optimizada para la Unidad. este desarrollo de competencias se da a partir de la formación y acompañamiento de los involucrados.
- **Talleres de sensibilización acerca de la importancia e impacto de la gestión de proyectos:** Acercar de manera gradual a los líderes sobre la gestión estandarizada de proyectos y la utilización de prácticas estandarizadas.
- **Establecimiento de programa de formación**
 - Programa de formación de conceptos de gestión de proyectos para directivas y patrocinadores de la Unidad., que permita incentivar el acompañamiento a los líderes de proyecto, y mejorar sus competencias en este sentido.

- Programa de formación en gestión de proyectos (orientado a la gestión de grupos de procesos), para los líderes de proyectos de la Unidad, con el fin de fortalecer sus competencias en este aspecto.
- Programa de formación en gestión de portafolios de proyectos (Identificación de portafolio, gestión de riesgos del portafolio, monitoreo y ajustes al portafolio, optimización de portafolio y manejo de recursos), para el Gerente de la Unidad y para el Director de Planeación y Diseño (jefe del grupo de líderes de proyecto). Esto mejorará las competencias de las directivas de la Unidad, en cuanto a la administración del portafolio de proyectos.
- Programa de formación en utilización de herramienta centralizada de gestión de proyectos, para los líderes de proyectos, directivas y patrocinadores. El uso de esta herramienta, proveerá un punto común de seguimiento a los proyectos y ayudará a la toma de decisiones basadas en el estado real de estos.
- **Seguimiento a la formación:** Una vez se realice la formación, realizar seguimiento a la comprensión y adherencia a lo visto en los programas.
- **Mejora de la formación:** Una vez se cuente con los resultados generados en el seguimiento, establecer la necesidad de nueva formación para impactar aquellos aspectos sensibles de mejora.

4.3.1.4 Cultura

Con el propósito de generar un ambiente organizacional de proyectos dónde se perciba un lenguaje común enfocado en la aplicación de las prácticas de la gestión de proyectos, se propone:

- **Motivación desde la PMO:** Para la adhesión tanto de líderes como de directivas de la Unidad a la metodología estandarizada de proyectos y a técnicas de gestión de proyectos establecidas y utilizadas hasta ahora por la PMO. Se presentará la gestión organizacional de proyectos como una iniciativa de las directivas, en busca de mejorar el ejercicio de la gestión de proyectos en la Unidad.

- **Popularizar el lenguaje de proyectos:** por medio de estrategias de comunicación y aprovechando el acompañamiento en la implementación de la metodología establecida por la Unidad, arraigar un lenguaje de proyectos dónde se comprenda la terminología de por todos los involucrados.
- **Interiorización de la gestión proyectos:** Por medio de comunicación, acercamiento con casos de éxito, y divulgación de las ventajas de gestión organizacional de proyectos, inspirar a los líderes y directivos de adherirse a esta como parte de su quehacer diario.

4.4 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.4.1 Objetivo

Implementar la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel, a partir del desarrollo de los cuatro componentes tenidos en cuenta en la propuesta (Gobierno, Personas, Método y Cultura), para obtener el éxito de los proyectos, generar valor para la organización y conseguir la satisfacción tanto del personal involucrado en la realización estos como de clientes e interesados.

4.4.2 Alcance

Se tendrá como alcance de esta propuesta el desarrollo de los puntos establecidos en la propuesta, para cada uno de los cuatro componentes identificados como se muestra a continuación.

Tabla 4. Alcance para cada componente para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

Componente	Actividad
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento en la Unidad de Tecnología de Edatel de un portafolio de Proyectos. - Determinar el responsable del portafolio - Identificación de políticas para la gestión de proyectos. - Estipular el portafolio Charter - Acceso a una herramienta centralizada de gestión de proyectos
Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento para reforzar el desarrollar de las competencias - Talleres de sensibilización acerca de la importancia e impacto de la gestión de proyectos - Establecimiento de programa de formación - Seguimiento a la formación - Mejora de la formación
Método	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología - Centralización de proyectos - Programa de acompañamiento para la creación de portafolios y gestión de estos por parte de las directivas de la Unidad - Acompañamiento en campo para explicar cada uno de los elementos de la metodología establecida - Acompañamiento a los líderes de proyectos para el manejo adecuado de la herramienta centralizada de gestión de proyectos - Seguimiento a la utilización de la metodología establecida - Mejora en la utilización de los elementos adoptados
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación desde la PMO - Popularizar el lenguaje de proyectos - Interiorización de la gestión proyectos

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 EDT de la Implementación

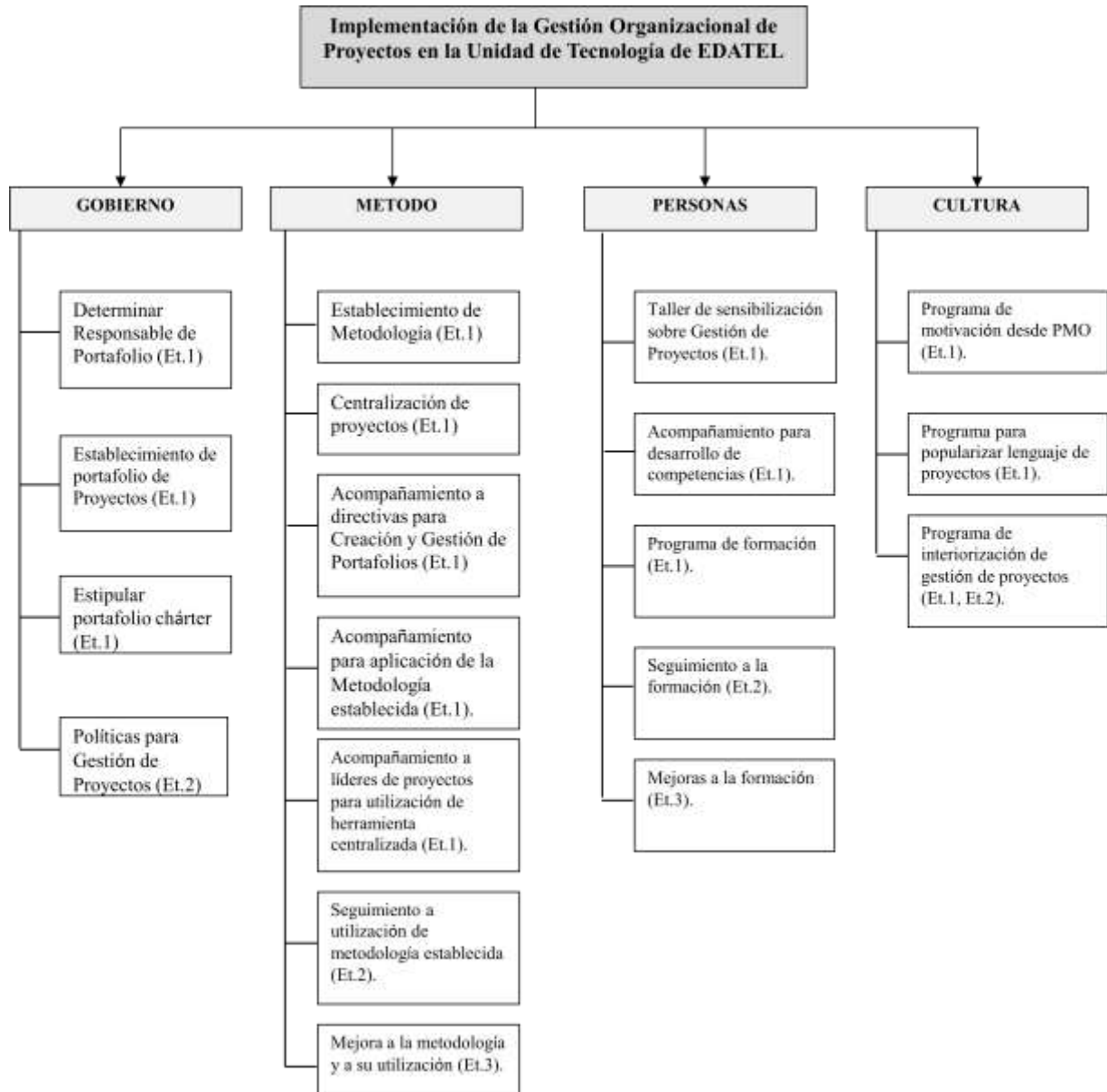


Gráfico 31. Desglose de Trabajo Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

Fuente: Elaboración propia

4.4.4 Cronograma

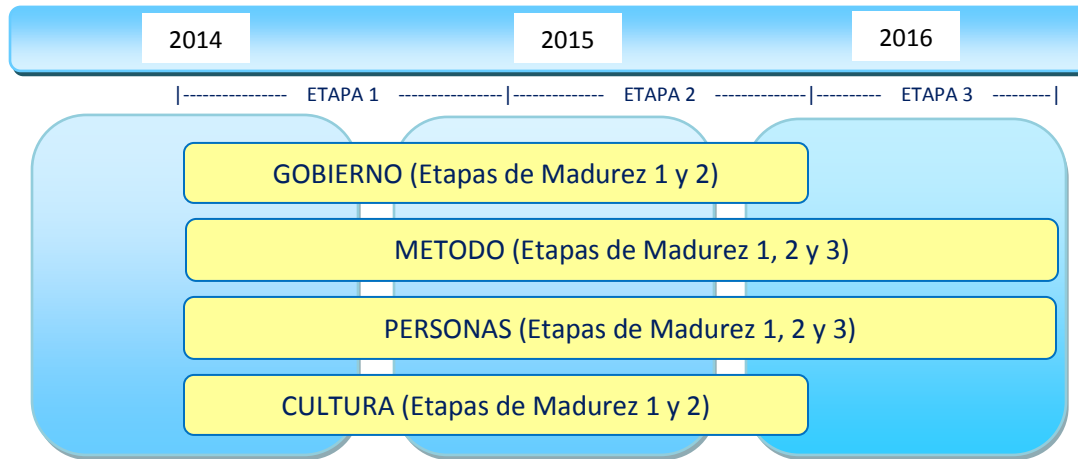


Gráfico 32. Cronograma implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

Fuente: Elaboración propia

4.4.5. Inversión

Tabla 5. Inversión para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

Actividad	Recurso necesario	Costo Estimado
Programa de formación en Gestión de Proyectos para líderes de proyecto de la Unidad.	Instructor Externo (2 meses)	\$ 10.000.000
Programa de formación en Gestión de Proyectos para Directivas y patrocinadores de la Unidad.	Instructor Externo (1 mes)	\$ 5.000.000
Programa de formación en Gestión de portafolios para las directivas de la Unidad.	Instructor Externo (15 días)	\$ 2.500.000
Programa de formación en utilización de la herramienta centralizada de gestión de proyectos para líderes de proyectos, directivas y patrocinadores.	Instructor Externo (15 días)	\$ 2.500.000
Programa de acompañamiento a líderes de proyectos para adherencia a la metodología y procedimientos usados en la PMO.	A cargo de la PMO y de un integrante de la Unidad de Tecnología	
Programa de acompañamiento a líderes de proyectos, para el manejo adecuado de la herramienta de gestión centralizada de proyectos.	A cargo de la PMO y de un integrante de la Unidad de Tecnología	
Programa de acompañamiento a las directivas de	Un integrante de la Unidad	

la Unidad, para la creación y gestión de proyectos.	de Tecnología.	
Promoción de la metodología de gestión de proyectos y de técnicas establecidas por la PMO.	A cargo de la PMO	
TOTAL DE LA INVERSIÓN (No Incluye costo del personal existente en la organización)		\$ 20.000.000

Fuente: Elaboración propia

4.4.6. Riesgos

Tabla 6. Riesgos para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

Riesgo	Causa	Efecto	Probabilidad	Impacto
Oposición de la Gerencia General a la implementación de la propuesta.	La propuesta no está acorde a la estrategia de la Gerencia General.	No se implementa la propuesta.	Baja	Alto
Falta de apoyo de las directivas de la Unidad a la implementación de la propuesta	Poco conocimiento de los beneficios que se pueden lograr.	No se logra implementar la propuesta de acuerdo al plan, obteniendo resultados inferiores a los esperados	Media	Alto
Rechazo del grupo de líderes de proyecto a la implementación de la propuesta	Resistencia a utilizar nuevas técnicas y herramientas.	Tiempo de implementación mayor al planeado y resultados inferiores a los esperados.	Media	Alto
Poco apoyo por parte de la PMO de la organización, en la parte de acompañamiento y uso de la herramienta centralizada de gestión de proyectos.	Baja disponibilidad de recursos.	Mayores costos de implementación de la propuesta	Medio	Medio

Fuente: Elaboración propia

4.4.7 Comunicaciones

Tabla 7. Comunicaciones para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

PÚBLICO	INFORMACIÓN	MEDIO	FRECUENCIA	DURACIÓN	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
ALTA GERENCIA	Esquema General Avance General	Reunión	3 veces	1 hora	Líder de implementación de la propuesta	Equipo de Gobierno Corporativo
						Gerente de Unidad de Tecnología
PATROCINADOR	Esquema General Avance General	Reunión	Quincenal	30 min.	Líder de implementación de la propuesta	Gerente de Unidad de Tecnología
						Director de Planeación y Diseño
PATROCINADOR	Definición de Cambios Definiciones	Reunión	Según necesidad	Según Necesidad	Líder de implementación de la propuesta	Gerente de Unidad de Tecnología
						Director de Planeación y Diseño
EQUIPO DIRECCIONADOR (C/U)	Seguimiento de Actividades Definiciones	Reunión	Mensual	1 hora	Líder de implementación de la propuesta	Integrantes del Equipo
EQUIPO DIRECCIONADOR (C/U)	Seguimiento de Actividades Definiciones	Correo	Semanal	N/A	Líder de implementación de la propuesta	Integrantes del Equipo

Fuente: Elaboración propia

4.4.8 Estructura de trabajo

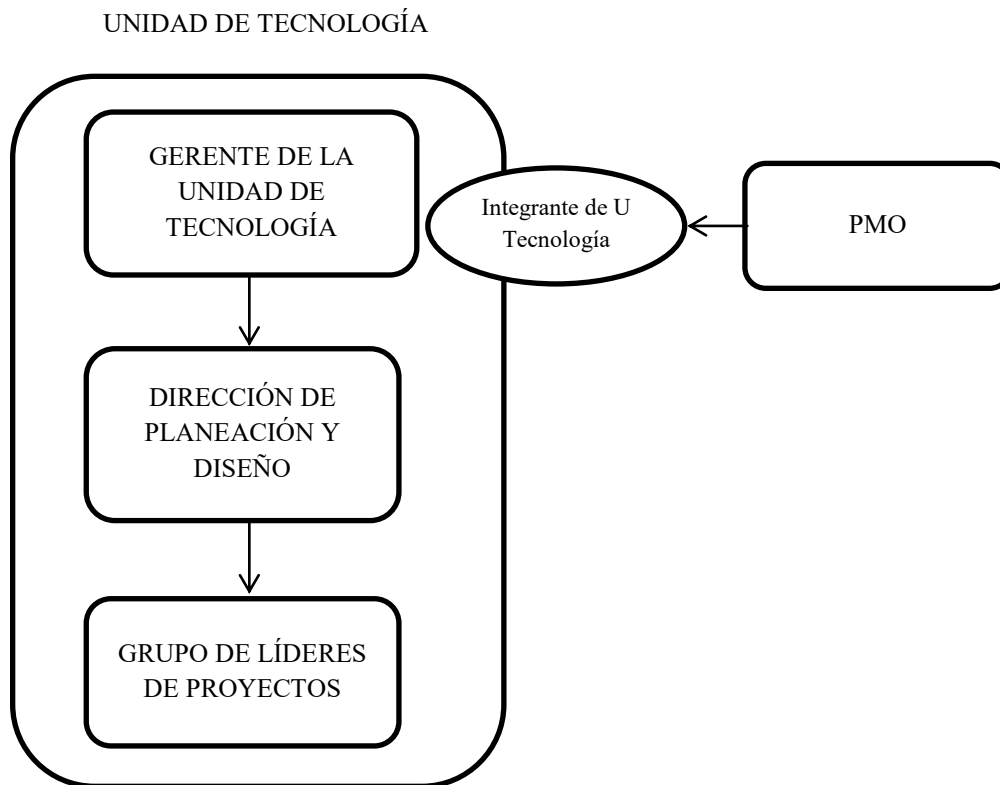


Gráfico 33. Estructura de trabajo para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

La estructura de trabajo, está conformada por el Gerente de la Unidad de Tecnología, el Director de Planeación y Diseño, quien es el jefe del grupo de Líderes de Proyecto, el grupo de Líderes de Proyecto, la PMO de Edatel, y un integrante de la Unidad de Tecnología que será una extensión de la PMO en la Unidad y que estará encargado del acompañamiento, seguimiento a los demás integrantes de la estructura en la Unidad, así como de la comunicación con la PMO para solicitud de formatos, procedimientos y técnicas establecidas.

4.4.9 Interesados

Tabla 8. Interesados para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

	Nombre	Cargo	Necesidades	Expectativas	Influencia	Poder	Interés	Clasificación	ESTRATEGIA
PATROCINADOR	Carlos Mario Vélez	Gerente (E) de Unidad			Alta	Alto	Alto	Manejar de cerca	Reuniones de avances y comunicación permanente
DIRECTOR	Carlos Mario Vélez	Gerente (E) de Unidad			Alta	Alto	Alto	Manejar de cerca	Reuniones de avances y comunicación permanente
	Jorge Ernesto Álvarez	Director de Planeación y Diseño			Alta	Alto	Alto	Manejar de cerca	Reuniones de avances y comunicación permanente
EQUIPO FUNCIONAL	-								
INTERESADOS	Wilmar Moreno	Director (E) Operaciones			Media	Medio	Alto	Mantener informado	Comunicación permanente
	PMO	Oficina de Proyectos			Alta	Medio	Medio	Monitorear	Comunicación permanente

4.4.10 Matriz de compromiso de interesados

Tabla 9. Matriz de compromiso de interesados para la implementación de la Gestión Organizacional de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel.

INTERESADOS	DESPREVENIDO	RESISTENTE	NEUTRAL	APOYA	LIDERA
Carlos Mario Velez				X	
Jorge Ernesto Alvarez				X	
Wilmar Moreno				X	
PMO			X		

4.4.11 Beneficios esperados

- Control y seguimiento a los proyectos en la Unidad.
- Facilidad de seguimiento al portafolio de proyectos por la Gerencia de la Unidad.
- Alineación permanente de los proyectos con la estrategia organizacional.
- Disminución de la probabilidad de falla de los proyectos.
- Mejor distribución de recursos disponibles en la Unidad.
- Elevar el nivel de competencias de la Unidad para la gestión de proyectos
- Mayor satisfacción de los clientes e interesados, por los proyectos realizados en la Unidad.

5. CONCLUSIONES

- El estudio realizado muestra un aspecto favorable para la Gestión de Proyectos en la Unidad de Tecnología de Edatel que es la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional. Sin embargo también se identifican elementos desfavorables que deben ser trabajados como son la carencia de cultura en proyectos, una estructura organizacional matricial débil, poco apoyo de la dirección para una gestión adecuada de los proyectos, y ausencia de prácticas establecidas para la realización de estos.
- La ausencia de una cultura de Gestión de Proyectos desfavorece la utilización de un lenguaje común entre los líderes de proyecto, y los directivos influyendo negativamente porque dificulta el control y seguimiento a los proyectos.
- El escaso apoyo recibido de la dirección, refleja la necesidad de fomentar la Gestión de Proyectos, como una carrera deseable y con proyección. No existen políticas que favorezcan esta labor, lo cual también se convierte en una oportunidad de mejora muy importante para la Organización.
- La ausencia de metodología para gestión de proyectos, provoca la utilización de prácticas propias que se aplican en la medida que el líder del proyecto lo considera. En este punto se aprovechará la existencia de la PMO de Edatel, para utilizar los procedimientos y plantillas que ya han sido elaborados y probados por esta área.
- Debido a la existencia de una estructura matricial débil, la Unidad de Tecnología de Edatel, realiza los proyectos de una forma descoordinada, generando mala utilización de recursos, reprocesos y limitaciones para los líderes. Como parte de la propuesta, se identifica una gran oportunidad mediante la implementación la gestión de portafolios, que será un aporte muy valioso en la generación de valor para la Unidad ayudando reducir el riesgo de falla de los proyectos y permitiendo al líder mayor eficiencia.
- Por último y con base en los resultados del estudio realizado, y considerando las necesidades de la Unidad de Tecnología, se hace una propuesta que abarca dos dominios de la Gestión Organizacional de Proyectos, que son Proyectos y Portafolio. Con esta propuesta se cubren los elementos desfavorables encontrados y se articula la Gestión de Proyectos en la Unidad con la PMO de Edatel.

6. REFERENCIAS

- Méndez Álvarez Carlos Eduardo. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4a. ed.) México: Limusa (Noriega Editores).
- Project Management Institute Inc. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. (5thed.) Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute Inc. (2013). *The Standard for Portfolio Management*. (3rded.) Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute Inc. (2013). *Organization Project Management Maturity Model (OPM3®)*. (3rded.) Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
- Vijay K. Verma. (1995). *Organizing Project for Success*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
- Baca Urbina, G. (1999). *Evaluación de proyectos*. Mexico, D.F: McGRAW-HILL Ed. 3a ed.
- Kotter, J. P. (1997). *El Líder del Cambio*. México: McGraw-Hill.
- OCG, O. d. (2009). *Éxito en la gestión de proyectos con PRINCE2*. Norwich, Reino Unido: TSO, (The Stationery Office).
- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*. New York: Norma S.A.

ANEXO 1

En este anexo se presenta la encuesta realizada a los líderes de proyectos de la Unidad de Infraestructura de EDATEL.

CUESTIONARIO No. _____

ENCUESTA

Somos estudiantes de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT y estamos haciendo un estudio sobre la gestión de proyectos en la Unidad de Tecnología de EDATEL. De antemano gracias por su colaboración y disposición para responder la encuesta.

1. ¿Cuáles de las siguientes prácticas utiliza usted cada que participa en un proyecto?

- 1.1. ___ Prince 2
- 1.2. ___ Pmbok
- 1.3. ___ PHVA
- 1.4. ___ PMI
- 1.5. ___ Marco lógico
- 1.6. ___ Propia
- 1.7. ___ otra Cuál? _____

2. De los siguientes elementos, seleccione aquellos que tiene en cuenta a la hora de trabajar en los proyectos que participa

- 2.1. ___ Acta de constitución
- 2.2. ___ Lecciones aprendidas
- 2.3. ___ Informes de avance
- 2.4. ___ Control de cambios
- 2.5. ___ Identificación de roles
- 2.6. ___ Matriz de comunicación
- 2.7. ___ Administración de adquisiciones
- 2.8. ___ Otra ___ Cuál? _____
- 2.9. ___ Matriz de riesgos
- 2.10. ___ EDT
- 2.11. ___ Valor ganado
- 2.12. ___ Plan de calidad
- 2.13. ___ Issues
- 2.14. ___ Reunión de Cierre.

3. ¿La Unidad de Tecnología de Edatel cuenta con alguna práctica específica para la realización de proyectos?

- 3.1. ___ Si
- 3.2. ___ NO (Pase a la pregunta número 5)

4. ¿Qué tanto se aplican las prácticas establecidas por Edatel para la realización de los proyectos en los cuales usted participa? (Califique de 1 a 5, dónde 1 no se aplican y 5 se aplican en su totalidad)

- 1 _____ (no se aplica)
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____ (se aplica en su totalidad)

5. ¿Conoce usted si cada que se trabaja en algún proyecto en la unidad de tecnología de EDATEL, estos se adhieren a los objetivos estratégicos?

- 5.1. ___ Si
- 5.2. ___ No

6. **Califique en qué grado contribuye los proyectos que se realizan en la unidad de tecnología de EDATEL a la estrategia de la empresa** (Califique de 1 a 5, dónde 1 no tiene ninguna contribución y 5 contribuye de manera significativa)

1 _____ (ninguna contribución)
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____ (Contribuye de manera significativa)

7. **Teniendo en cuenta lo que usted conoce de la forma como se desarrollan los proyectos en Edatel, califique cada uno de los siguientes aspectos, desde el punto de vista del líder de proyecto.** (califique de 1 a 5, dónde 1 es baja y 5 muy alto)

- 7.1. ___ Autoridad que se tiene en el manejo del proyecto
 7.2. ___ Disponibilidad de recursos (personal, equipos, herramientas)
 7.3. ___ Control del presupuesto del proyecto
 7.4. ___ Disponibilidad de tiempo de líder del proyecto
 7.5. ___ Disponibilidad de tiempo del equipo directivo del proyecto

8. **Califique el nivel de compromiso, que usted considera que el patrocinador del proyecto tiene con respecto a los siguientes aspectos.** (Califique de 1 a 5, donde 1 es ningún compromiso y 5 es totalmente comprometido)

- 8.1. ___ Suministro de recursos necesarios para el proyecto (de personal, económicos, de equipos y herramientas)
 8.2. ___ Acompañamiento durante la gestión de proyecto
 8.3. ___ Solución de dificultades ocurridas durante la gestión de proyecto y que no pueden ser resueltas por el líder del proyecto
 8.4. ___ Comunicación del alcance del proyecto
 8.5. ___ Respaldo al proyecto frente a otras unidades de la empresa

9. **Califique en qué grado favorece la alta dirección, la realización de proyectos en Edatel de acuerdo a lo que usted considera como la forma adecuada de desarrollar proyectos?** (Califique de 1 a 5, donde 1 es no favorece y 5 favorece de manera significativa)

1 _____ (no favorece)
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____ (favorece de manera significativa)

10. **Califique en qué grado considera usted que la alta dirección brinda un espacio adecuado para la realización de proyectos** (Califique de 1 a 5, donde 1 es no brinda espacios y 5 brinda muchos espacios)

1 _____ (no brinda espacios)
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____ (Brinda muchos espacios)

11. **Califique en qué grado contribuye ser líder de un proyecto a su carrera profesional dentro de Edatel** (Califique de 1 a 5, donde 1 es no contribuye y 5 contribuye de manera significativa)

1 _____ (No Contribuye)
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____ (Contribuye de manera significativa)

12. **Califique el nivel de formación que tiene en gestión de proyectos** (Califique de 1 a 5, donde 1 es ninguna formación y 5 formación como PMP, maestría o postgrado)

1 _____ (ninguna formación)
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____ (PMP, maestría o postgrado)

**13.Cuál es el nivel académico con el que cuenta?
(Marque una)**

- 13.1. Tecnología
 13.2. Pregrado
 13.3. Postgrado
 13.4. Magister
 13.5. Otro
 Cuál? _____

14. Si usted tuviera la posibilidad de escoger una de las siguientes opciones como parte de su formación, cual elegiría? (Marque una)

- 14.1. Diplomado en administración
 14.2. Curso en gestión de proyectos
 14.3. Curso de inglés
 14.4. Otro
 Cuál?

15. Para usted, la formación en gestión de proyectos es: (marque una)

- 15.1. Una moda
 15.2. Una necesidad
 15.3. Una Obligación
 15.4. Un proyecto de vida
 15.5. otro
 cuál? _____

16. Califique el nivel de importancia que usted le otorga a la gestión de proyectos en la unidad de tecnología de Edatel. (Califique de 1 a 5, donde 1 ninguna importancia y 5 muy importante)

- 1 _____ (ninguna importancia)
 2 _____
 3 _____
 4 _____
 5 _____ (Muy importante)

17. Género

- 17.1. Femenino
 17.2. Masculino