

Dirección y gestión de proyectos



Modelos, metodologías y sistemas de gestión de proyectos

Editores
Nelson Antonio Moreno-Monsalve
H. Mauricio Díez-Silva

Dirección y gestión de proyectos

Modelos, metodologías y sistemas
de gestión de proyectos

Dirección y gestión de proyectos

Modelos, metodologías y sistemas
de gestión de proyectos

Editores

Nelson Antonio Moreno Monsalve – Ph. D.
Mauricio Diez Silva – Ph. D.



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Malagón Barinas, Jaime

Modelos, metodologías y sistemas de gestión de proyectos/ Jaime Malagón Barinas...[y otros veintinueve]; editores H. Mauricio Díez Silva, Nelson Antonio Moreno.

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad EAN, 2019

Colección: Dirección y gestión de proyectos

201 páginas.

ISBN 9789587566147

ISBNe 9789587566154

1. Dirección de proyectos -- Metodología 2. Evaluación de proyectos 3. Administración de proyectos -- Investigaciones 4. Elaboración de proyectos 5. Control de proyectos

I. Díez Silva, H. Mauricio II. Moreno Monsalve Nelson Antonio

658.404 CDD23

Edición

Gerencia de Investigaciones

Gerente de Investigaciones

Carolina Mejía Corredor

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Corrección de estilo

Juan Carlos Velásquez Sánchez

Diseño y diagramación

Juan Pablo Rátiva González

Publicado por Ediciones EAN, 2020.

Todos los derechos reservados.

ISBNe: 9789587566154

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 # 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2020. Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN©

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada Mineducación. CON ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DE ALTA CALIDAD, Res. n.º 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

Contenido

Nota editorial	9
1. Gestión de beneficios y captura de valor proyectos de transformación digital <i>Jaime Malagón Barinas</i>	11
2. Modelo ágil de gestión para los proyectos de operación y funcionamiento de las entidades prestadoras del servicio de televisión pública nacional <i>Laura Marcela Perdomo Fonseca, Guillermo Roa Rodríguez y Astrid Rubiano Fonseca</i>	43
3. Modelos de madurez dentro de una estructura orgánica y funcional <i>Jimena del Pilar Espeleta Díaz, Saúl Andrés Prada Villalobos</i>	61
4. Comparación de metodologías de dirección de proyectos: análisis de factores clave en su implementación en organizaciones colombianas <i>Maricela Montes Guerra, Mauricio Diez Silva y Faustino Gimena Ramos</i>	81
5. Análisis del grado de madurez de empresas constructoras de Bogotá <i>Sigifredo Arce, Nidya Bohórquez, Cristian Castillo, Paola Mondragón y Mateo Rodríguez</i>	99
6. Propuesta de estructura de aprobación de proyectos de investigación para facultades y programas de administración <i>Abel Aníbal del Río Cortina, Rocío Poveda Bautista, Johan Manuel Redondo Ortegón y Carolina Mejía Corredor</i>	127

7. Identificación de los factores que inciden en el desempeño de los proyectos: un análisis desde el enfoque de la teoría contingente 151
Nelson Antonio Moreno, Monsalve y Sandra Marcela Delgado Ortiz
8. Propuesta metodológica para la gestión ambiental de proyectos en organizaciones pymes: caso de estudio en manufactura 167
Lady Johana Rivera Forero y Leidy Natalia Zapata Restrepo
9. Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en una compañía del sector *downstream* en Colombia 183
Adriana Acosta Bermúdez, César Hernando Rincón-González, Ángela Patricia Gutiérrez Gutiérrez, Laura Cristina Nieto Gualteros, Juan Camilo Fajardo Castillo y Manuel Fernando Romero Parra

Nota editorial

En mi rol de director del Grupo de Investigación en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad EAN, tengo el placer de presentar este libro titulado *Modelos, metodologías y sistemas de gestión de proyectos*, que hace parte de la colección *Dirección y gestión de proyectos*, que hemos creado para difundir los trabajos de investigación realizados en esta línea de conocimiento.

Esta obra recopila nueve trabajos de investigación enfocados en el diseño de distintas propuestas metodológicas para la gestión de proyectos. Un grupo selecto de investigadores, generosa y desinteresadamente, nos han brindado sus aportes en este tema, queriendo entregar al lector su apreciación profesional frente a la mejor alternativa para la gestión proyectos. A todos los autores mis más sinceros agradecimientos.

En ese orden de ideas, se puede aseverar que la importancia de los modelos radica en la facilidad que ofrecen para comprender las distintas realidades del mundo. Es así como el ser humano ha encontrado en los modelos un excelente mecanismo para diseñar soluciones a los problemas que nos aquejan y avanzar en el desarrollo del conocimiento. Bajo esta perspectiva, la gestión de proyectos, como objeto de estudio, no es ajena a esta realidad, encontrando en los modelos una alternativa para ir madurando cada vez más como disciplina, en favor del alcance de los objetivos organizacionales.

Por su parte, las metodologías entregan formas eficientes de actuar frente a un fenómeno específico. Contar con un ABC que nos ayude a abordar distintas situaciones de manera estructurada y lógica, permite enfocar mejor los esfuerzos y direccionar adecuada y eficientemente los recursos. Así las cosas, las metodologías se han transformado en uno de los principales pilares de la disciplina de gestión de proyectos.

A través de este libro, los lectores tendrán la oportunidad de conocer distintas propuestas metodológicas para la gestión de proyectos, diseñadas desde los esquemas formales de la investigación. Los autores han incorporado en ellas su experiencia y formación profesional, de cara a que, los resultados aquí presentados, respondan a la realidad que enfrentan las organizaciones. En estos nueve capítulos que integran esta obra, se presentan temas relacionados con modelos de madurez en proyectos, metodologías ágiles, modelos de captura de valor, metodologías para la gestión de proyectos de investigación y desempeño de proyectos bajo el enfoque contingente, entre otros.

Invito a todos los lectores, que tengan la oportunidad de revisar este libro, a que apropien los conocimientos aquí consignados y los apliquen como buenas prácticas para la dirección y gestión de sus proyectos. Contar con una metodología formal para gestionar los proyectos es un muy buen primer paso para alcanzar resultados de alta calidad.

*Nelson Antonio Moreno Monsalve. PH. D.
Profesor – Investigador
Universidad EAN.
Bogotá, Colombia. Marzo de 2020.*



1

Gestión de beneficios y captura de valor proyectos de transformación digital

Jaime Malagón Barinas



1.1 Introducción

Este capítulo tiene como propósito exponer un modelo de gestión de los beneficios aplicados en la dirección de proyectos de transformación digital, con foco en la generación de valor. Se realizó la revisión de la literatura de proyectos y de gestión de beneficios, identificando que, la alineación del alcance e impactos, desde las Tecnologías de Información (TI), en las capacidades organizacionales contribuye en la identificación y creación de valor; la definición de mecanismos de medición de dichos impactos, en los objetivos del negocio, hace esa contribución aún más significativa; la gestión de los grupos de interés para lograr utilidad y uso de dichos impactos, por parte de clientes y usuarios, permite que el potencial de valor a crear sea capturado por la empresa.

Adicionalmente, se halló en la evaluación expost de 85 proyectos de TI, ejecutados entre los años 2010 a 2015 en empresas del sector de petróleos en Colombia, que aunque los proyectos cumplan en los indicadores típicos de la dirección de proyectos, no necesariamente son valorados por los grupos de interés como exitosos; lo anterior, por no entregar o incumplir con la promesa de valor.

El modelo propuesto pretende contribuir en: (a) las prácticas de identificación y formulación del caso de negocios de los proyectos; (b) en la toma de decisiones, durante los controles de cambios en la ejecución; (c) aportar en la dirección de proyectos y gestión de los grupos de interés. Para lo cual, este se focaliza en: (a) la relevancia de las capacidades organizacionales y técnicas a incorporar desde los proyectos; (b) la definición de valor desde el punto de vista de los grupos de interés que usarán los bienes y servicios a incorporar desde los proyectos; (c) las características de los beneficios en proyectos de TI; (d) la contribución de estas temáticas y de los mecanismos (KPI) para medir dichos impactos en los propósitos organizacionales y estratégicos de la empresa.

1.2 Marco conceptual

El valor puede interpretarse como una propiedad permanente de los bienes y servicios o como una fuerza que gobierna el comportamiento de las personas

(Lyer, 2009; Parkin y Esquivel, 2010; Stewart, 2010). Es así como puede indicarse que el valor se centra en la gente, los grupos de interés, y en los bienes o servicios que ellos desean y usan. Por lo anterior, la creación y captura de valor en proyectos de Transformación Digital involucra ser eficientes y efectivos en:

1. La selección de los cambios o capacidades organizacionales a desarrollar (Archer y Ghasemzadeh, 1999).
2. La asignación de los recursos para el desarrollo de estas (Markowitz, 1991).
3. La gestión de los beneficios e impactos a incorporar (Beringer, Jonas y Kock, 2013; Jenner, 2014; OGC, 2010).
4. La gestión de la percepción de los grupos de interés (Kaiser, El Arbi y Ahlemann, 2015).

Valor en proyectos de TI y de transformación digital

El principal propósito de cualquier organización es la creación de valor para sus accionistas y grupos de interés (Johnson, Scholes y Whittington, 2002; Mintzberg, 1978; Porter, 1991). Para ello, la empresa define un propósito superior, estructura un plan y define, en el marco de su estrategia, los objetivos para alcanzar dichos fines (Lepak, Smith y Taylor, 2007; Norman y Ramírez, 1998); y se apalanca en la dirección del portafolio de programas y proyectos, como herramienta fundamental, para la materialización de dicha estrategia (Meskendahl, 2010; Winter y Szczepanek, 2008).

Por su parte, la realidad de la dirección de programas y proyectos, con mayor fuerza cada vez, indica que el éxito percibido del proyecto no se alcanza únicamente con el cumplimiento en tiempo, costo y alcance (Shenhar, Milosevic, Dvir y Thamhain, 2007; Zwikael y Smyrk, 2012). Es fundamental la identificación, creación y captura de valor desde los proyectos, programas y portafolio (Mir y Pinnington, 2014), tanto para los grupos de interés, como para la empresa que asigna los recursos (Winter, Smith, Morris y Cicmil, 2006). En consecuencia, y en consonancia con Morris (2013) y Kerzner (2014), debe afirmarse que, la dirección moderna de proyectos, apalancada en la gestión de beneficios, debe migrar de la gestión enfocada en la triple restricción —tiempo, costo y alcance— a la creación y captura de valor.