



Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos Inmersos en la Subgerencia de Televisión en RTVC – Sistema de Medios Públicos, Aplicando la Guía del PMBOK

Alexander Morales Alfonso
John Mario Morales Aristizábal

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Programa Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá D.C, Colombia
09 de septiembre de 2023

Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos Inmersos en la Subgerencia de Televisión en RTVC – Sistema de Medios Públicos, Aplicando la Guía del PMBOK



Alexander Morales Alfonso
John Mario Morales Aristizábal

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Gerencia de Proyectos

Directora:
Carmen Elizabeth Chaparro Malaver

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Programa de Maestría
Bogotá D.C, Colombia

09 de septiembre de 2023

Nota de aceptación:



Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Director del Trabajo de Grado

Bogotá D.C, 09 de septiembre de 2023

Dedicatoria



Este trabajo de grado dirigido está dedicado en primer lugar a Dios, por brindarnos la vida y porque ha estado con Nosotros en todo momento, a nuestras Familias por su dedicación, sacrificio y amor incondicional durante todo este proceso de formación, siendo nuestro apoyo en todo momento.

Agradecimientos

A nuestra asesora y directora del trabajo dirigido, ingeniera Carmen Elizabeth Chaparro Malaver.

A los Docentes de la Universidad EAN, por su constante apoyo en el proceso de formación, consecución y realización de la presente investigación.

A RTVC – Sistema de Medios Públicos, en especial a la Subgerencia de Televisión, por su apoyo constante para nuestro crecimiento académico, personal y laboral.

Resumen

Para la Subgerencia de Televisión de RTVC - Sistema de Medios Públicos la medición del grado de madurez de la Empresa, es primordial en pro de la implementación, avance y aprovechamiento de procedimientos más ágiles que permitan la optimización de procesos. Así como, el monitoreo seguimiento y control de estos, donde uno de los principales modelos de madurez se encuentra en el OPM3, el cual se considera el más apropiado para las necesidades planteadas por la Entidad en el presente trabajo, lo cual permitirá analizar la mejor ruta y así lograr cumplir con los objetivos propuestos en lo referente a la de gestión de proyectos.

RTVC - Sistema de Medios Públicos, es una entidad que se caracteriza por manejar un ecosistema de proyectos, convirtiéndose líder en el sector de la televisión pública. La Oficina Asesora de Planeación de RTVC tiene a su cargo la gestión de proyectos; cuyo propósito es realizar el seguimiento y control de estos. Donde desde su creación, nunca se había hecho un diagnóstico a los proyectos. Es por ello que, a través de esta intervención organizacional, se realiza un diagnóstico para identificar su grado de madurez, a través de las siguientes fases comprendidas en subdimensiones a saber: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua, frente a las buenas prácticas de la gestión de proyectos e identificando las posibles mejoras en relación con la Gerencia de Proyectos. Para realizar finalmente, la propuesta de mejora. Con respecto a la investigación realizada se implementó una metodología tipo descriptiva.

Con el ánimo de lograr dicho diagnóstico, se diseñó un cuestionario de 40 preguntas, el cual fue adaptado de la Autoevaluación - SAM y fue remitido a los colaboradores involucrados en la gestión de proyectos a través de un enlace aprovechando, la plataforma Google Forms. El resultado de este diagnóstico arrojó la identificación del grado de madurez, conforme a cuatro subdimensiones que son: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua de Procesos, identificando también las posibles mejoras en relación con la Oficina Asesora de Planeación, quien hace las veces de Dirección de Proyectos en cuanto a las prácticas evaluadas.

Palabras clave: (PMO), PMBOK® Guide, MPCM, Kerzner (KPM3), OPM3®, Modelos de Madurez, Gestión de Proyectos, Oficinas de Gestión de Proyectos.

Abstract



For the Deputy Television Management of RTVC Public Media System, measuring the degree of maturity of the company is essential in favor of the implementation, advancement and use of more agile procedures that allow the optimization of processes. As well as the monitoring, follow-up and control of these, where one of the main maturity models is found in the Organizational Project Management Maturity Model, which is considered the most appropriate for the needs raised by the entity in this work, which It will allow you to analyze the best route and thus achieve the proposed objectives regarding project management.

RTVC Public Media System is an entity that is characterized by managing an ecosystem of projects, becoming a leader in the public television sector. The RTVC Planning Advisory Office is in charge of managing projects whose purpose is to monitor and control them. Where, since its existence, a diagnosis had never been made on the projects. That is why, through this organizational intervention, a diagnosis is carried out to identify its degree of maturity through the following phases, included in subdimensions, namely: Standardization, Measurement, Control and Continuous Improvement, compared to good management practices. project management and identifying possible improvements in relation to project management. To finally make the improvement proposal. With respect to the research carried out, a descriptive methodology was implemented.

With the aim of achieving this diagnosis, a questionnaire of 40 questions was designed, which was adapted from the SAM Self-Assessment and was sent to the collaborators involved in project management through a link taking advantage of the Google Forms platform. The result of this diagnosis yielded the identification of the degree of maturity according to four subdimensions that are: Standardization, Measurement, Control and Continuous Improvement of Processes, also identifying the possible improvements in relation to the Planning Advisory Office who acts as the Management of Projects regarding the evaluated practices.

Keywords: (PMO), PMBOK® Guide, MPCM, Kerzner (KPM3), OPM3®, Maturity Models, Project Management, Project Management Offices.

Contenido



1.Introducción	13
2.Objetivos	17
2.1 Objetivo General	17
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3.Justificación	18
4.Marco Institucional	20
4.1 Misión	21
4.2 Visión.....	21
4.3 Principios	21
4.4 Valores	22
4.5 Relación de Procesos Actuales	23
4.5.1 Mapa de Procesos de la Entidad.....	23
4.6 Análisis del Sector.....	24
4.7 Instancias gubernamentales.....	25
4.8 Academia	26
4.9 Proveedores de productos y servicios	26
4.10 Clientes.....	26
4.11 Aspectos Económicos del Sector	27
5. Marco Teórico.....	29
5.1 Metodologías Identificadas en la Gestión de Proyectos.....	29
5.2 Identificación Modelos de Madurez.....	32
5.2.1 Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)	32
5.2.2 PMMM de Kepler	33
5.2.3 Project Management Maturity Model (PMMM) de Kerzner	36
5.2.4 Colombian Project Management Maturity Model (CP3M).....	37
5.2.5 PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments)	40

5.2.6 P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation)	41
5.2.7 Metodologías predictivas o tradicionales	43
5.2.8 Metodologías evolutivas o ágiles	44
5.2.9 PM4R	46
5.2.10 GPM	46
6. Diseño Metodológico	48
6.1. Tipo de Investigación	48
6.2 Población y muestra	49
6.2.1 Población.....	49
6.2.2. Muestra.....	50
6.3. Ficha Técnica	50
6.4. Instrumento de Medición	50
7. Propuesta de Intervención	56
7.1 Identificación de los procesos de los proyectos de la Subgerencia de Televisión de RTVC	60
7.2 Diagnóstico Organizacional de los proyectos de la Subgerencia de Televisión de RTVC	61
7.2.1. Fase del proceso Subdimensión Estandarización	62
7.2.2. Fase del proceso Subdimensión Medición:	62
7.2.3. Fase del proceso Subdimensión Control	63
7.2.4. Fase del proceso Subdimensión Mejora Continua:	64
7.3. Calificaciones para cada una de las Subdimensiones.....	65
7.4. Número de respuestas afirmativas por habilitador organizacional.....	66
7.5. Número de respuestas afirmativas por categorización de habilitador organizacional.....	67
7.6. Acciones propuestas para mejorar la gestión de proyectos	68
7.6.1. Propuestas de Mejora	68
7.6.1.1. Grupo proceso integración:	68
7.6.1.2. Grupo proceso alcance	69
7.6.1.3. Grupo proceso cronograma	70
7.6.1.4. Grupo proceso costo.....	71



7.6.1.5. Grupo proceso calidad.....	71
7.6.1.6. Grupo proceso recursos.....	72
7.6.1.7. Grupo proceso comunicaciones	73
7.6.1.8. Grupo proceso riesgos.....	74
7.6.1.9. Grupo proceso adquisiciones	74
7.6.1.10. Grupo proceso interesados	75
7.7. Listado de brechas en gestión de proyectos identificadas en la Subgerencia de Televisión	85
7.8. Listado de habilidades organizacionales con propuestas de mejora por grupo de proceso y área del conocimiento.....	85
7.9 Resumen del Diagnóstico de los proyectos Subgerencia de Televisión de RTVC	85
7.10 Costos requeridos para la implementación de la propuesta	91
7.11 Beneficios de evaluar de grado de madurez de los proyectos en la Subgerencia de TV.....	91
8.Conclusiones y Recomendaciones	92
9.Bibliografía	94
10. Anexos	99

Lista de Figuras

Figura No 1 Organigrama RTVC.	22
Figura No 2 Mapa de Procesos RTVC	23
Figura No. 3 Áreas que intervienen en gerencia de proyectos de acuerdo con la metodología CP3M	38
Figura No. 4 Dominios de la Dirección Propios de la Metodología P2M.....	42
Figura No. 5 Principio de la Metodología GPM.....	46
Figura No. 6 Impactos 5P propuestas por el estándar P5.....	47
Figura No 7 Identificación de los Procesos (Producciones) que se ejecutan al interior de la Subgerencia de Tv.....	60
Figura No 8 Resultado Subdimensión-Estandarización	62
Figura No 9 Resultado Subdimensión-Medición	63
Figura No 10 Resultado Subdimensión-Control	64
Figura No 11 Resultado Subdimensión-Mejora Continua	64
Figura No 12 Calificaciones para cada una de las dimensiones	65
Figura No 13 Respuestas por Habilitador Organizacional	67
Figura No 14 Respuestas Afirmativas por Categorización	68
Figura No 15 Estandarización de Procesos	86
Figura No 16 Medición de Procesos	86
Figura No 17 Control de Procesos	87
Figura No 18 Mejora continua de Procesos	88

Lista de Tablas

<i>Tabla No 1 Definición Programa, Proyecto y Portafolio</i>	<i>29</i>
<i>Tabla No 2 Descripción de los niveles metodología PMMM de Kepler.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla No 3 Descripción de los niveles metodología PMMM de Kerzner.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla No 4 Ficha Técnica Subgerencia de Televisión RTVC.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla No 5 Herramienta de Medición de Madurez Organizacional en la Gerencia de Proyectos.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla No 6 Resultados de la Encuesta</i>	<i>53</i>
<i>Tabla No 7 Resumen de la Encuesta Coeficiente VAiken</i>	<i>53</i>
<i>Tabla No 8 Frecuencias relativas en porcentaje para cada una de las Subdimensiones</i>	<i>65</i>
<i>Tabla No 9 Respuestas Afirmativas</i>	<i>66</i>
<i>Tabla No 10 Plan de Mejora Subgerencia de Tv de RTVC</i>	<i>77</i>
<i>Tabla No 11 Listado de brechas Identificadas en la Subgerencia de Televisión de RTVC</i>	<i>85</i>
<i>Tabla No 12 Listado de Habilitadores Organizacionales con propuesta de mejora para la Subgerencia de Televisión de RT</i>	<i>85</i>
<i>Tabla No 13 Costos Personal Requerido para la implementación de la propuesta</i>	<i>91</i>

1.Introducción

De acuerdo con la globalización de la economía y la misma internacionalización de mercados, las organizaciones, por pequeñas que sean, tienden al cambio de enfoque, donde se trata de la optimización de sus resultados involucrando el cumplir con las metas en pro de mejorar las utilidades. Es por lo que, a través de la implementación del PMBOK, permite a estas organizaciones alcanzar estándares a nivel internacional, donde estas pueden hallar resultados óptimos y una gestión eficaz donde se podrá aplicar a cualquier tipo de organización sea cual fuere la industria o el sector a la cual pertenezcan; en pro del logro de la toma de decisiones apropiadas para la implementación de cambios ajustados y modificando sus procedimientos, que hacen parte de las mejoras en la planeación. Aquí, lo que se quiere es analizar el grado de madurez en la implementación de los procesos en la gestión de proyectos en RTVC-Sistema de Medios Públicos, donde se realizará un trabajo de investigación para conocer el estado actual y proponer las herramientas necesarias que servirán a futuro, de apoyo para la perfección de los procesos desde su inicio, pasando por su planeación, ejecución, control y cierre. Finalizando con un documento de recomendaciones, el cual podrá ser aplicado; tanto para los proyectos actuales como para los futuros.

RTVC-Sistema de Medios Públicos, los proyectos inician su ejecución cada cuatro años, dependiendo del tipo de gobierno. Estos proyectos serán analizados bajo la guía PMBOK y al finalizar esta investigación, se busca que RTVC pueda proyectarse como una Empresa Industrial y Comercial del Estado referente en el Sector, por la implementación de procesos que, avanzan hacia la internacionalización, adaptándose a nuevas condiciones de globalidad de los mercados, destacándose en entornos de eficiencia y sostenibilidad que parten de una buena integración y una coordinación eficaz. Es por lo que, las buenas prácticas en la dirección y gestión de proyectos son de gran importancia para orientar a una organización hacia el crecimiento y el goce del buen posicionamiento en el sector al cual pertenece.

Si bien, la Empresa cuenta con ciertos procesos a nivel gerencial para el desarrollo de cada uno de sus proyectos, se requiere que en su mayoría sean optimizados y a su vez determinar qué otros procesos se requiere implementar, para que de esta manera, se pueda mejorar su gestión organizacional, puesto que la gestión de los proyectos puede tornarse deficiente en algún momento y esto puede causar que la Entidad se vuelva menos competitiva y decrezca su mercado laboral hasta

llegar a un desequilibrio económico en su interior.

La falta de definición de los procesos claros para la planeación y estructuración de proyectos; y problemas durante la ejecución de estos, donde existe cierto grado de sospecha, que no se han desarrollado todas las actividades necesarias de acuerdo con los parámetros establecidos en el PMI y PMBOK, sin dejar de reconocer que, aunque hay funcionalidad en los proyectos, el equipo de trabajo no alcanza la suficiente madurez en la gestión de proyectos como tal. Lo anterior, teniendo en cuenta que todo proyecto cuenta 5 fases para la gestión de proyectos que son: Inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre según la sexta edición del PMBOK. Cada una de las cuales, tiene fundamentos y directrices muy específicas para una buena práctica en la gerencia de proyectos. Este tipo de guías no es muy común que se aplique en este modelo de empresas u organizaciones, conllevando a que estén en tan malos conceptos los proyectos en el sector oficial o en su defecto en empresas del sector privado o de economía mixta.

Siendo así, es posible reflexionar con respecto a la manera como se llevan a cabo las acciones de la Gerencia de Proyectos y de manera específica en los proyectos de Televisión, donde resulta interesante el análisis, sobre si estas acciones se ejecutan en el marco de la normatividad (PMI, PMBOK) o del diseño estratégico de dichos proyectos o de la entidad como tal dada la estructura organizacional que lo permite. Desde otro punto de vista, se hace necesario conocer si las acciones de la Gerencia de Proyectos que pudieran realizarse obedecen a acciones aisladas que son realizadas día a día o hacen parte de estrategia organizacional al interior de la entidad. (RTVC -Sistema de Medios Públicos, 2022)

En atención a la Guía del PMBOK – Séptima Edición, la PMO “representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas.” (PMI, 2021, p.211), aunado a esto, “ocupan una situación idónea para servir de conducto de ejecución de la cartera de proyectos e iniciativas estratégicas de una organización.” (PMI, 2013, p.2). En procura del fortalecimiento estratégico de la organización, es importante establecer que las empresas cuenten con una PMO (Project Management Office) y así, por medio de la gestión de proyectos busquen el logro de sus objetivos estratégicos, logrando la obtención de beneficios y fortaleciendo su valor empresarial. Cada vez más empresas, buscan modelos de madurez de gestión de proyectos que les permita fortalecer su Sistema de Gestión de Proyectos. (Kerzner, 2019).

Con lo anterior, este proyecto de grado está dirigido a partir del diagnóstico a través de la evaluación de cuatro subdimensiones a saber: Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua de Procesos. Lo anterior, en aras de proponer acciones que permitan mejorar el grado de madurez de la gestión de proyectos de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, permitiendo a la alta dirección y a sus colaboradores a realizar una mejora sustancial y permanente de indicadores, procedimientos, herramientas de transformación tecnológica, entre otros, que den soporte al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y que facilite mantener procesos sólidos y bien soportados en aras del cumplimiento de la misión de la entidad. (Roca Astrid, 2022).

RTVC-Sistema de Medios Públicos es una entidad descentralizada indirecta, con el carácter de sociedad entre entidades públicas del orden nacional, con la principal función de programar, producir y emitir los canales públicos de Televisión Nacional; Señal Colombia y Canal Institucional, al igual que las Emisoras Públicas Nacionales; Radio Nacional de Colombia y Radiónica. Como parte del proceso de convergencia el Sistema de Medios Públicos, ha avanzado para ofrecer a todos los colombianos servicios y contenidos digitales a través de sus páginas web, entre las cuales se destacan sus emisoras online Señal Clásica, Señal Digital, Radiónica 2 y Radiónica 3. (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020).

Dentro de su proceso de implementación en la gestión de proyectos, RTVC-Sistema de Medios Públicos cuenta con la Oficina Asesora de Planeación, con el fin de establecer estándares y controlar la buena ejecución de los proyectos, no obstante, no ha realizado a la fecha un análisis de la implementación del grado de madurez de los proyectos de la Subgerencia de Televisión, por lo que es necesario realizar un diagnóstico para identificar las fortalezas y falencias de los procesos de la organización y así diseñar un plan de fortalecimiento que contribuya a incrementar su nivel de madurez en gestión de proyectos, que potencie oportunidades de mejora y disminuya el riesgo de incumplimiento de los mismos.

Con base en lo anterior se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Diagnosticar el nivel de madurez de los proyectos de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, permitirá plantear estrategias que incrementen su efectividad en la gestión de sus proyectos?

Es por lo que, para poder determinar el grado de madurez de la gestión de proyectos de la Subgerencia de Televisión, se seleccionaron distintos referentes teóricos de las diferentes metodologías respecto al mejoramiento de la gestión de proyectos, determinando cual se adaptaría mejor a las necesidades de la Entidad a través de un análisis riguroso.

Seguido a esto, se realiza el diagnóstico de la Entidad con el propósito de definir el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia de Televisión, identificando las posibles mejoras para luego dar a la alta gerencia una serie de recomendaciones orientadas al potencial de la organización, mediante: Investigación teórica, Diagnóstico con los instrumentos de medición, Análisis de la información y Recomendaciones. Con miras a que se implemente desde una PMO para el fortalecimiento del proceso de madurez, donde se establezca un plan de ejecución y un presupuesto acorde a las necesidades de la Entidad.

2.Objetivos

2.1 Objetivo General

- ✓ Realizar una evaluación de madurez de la gestión de proyecto en la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, en aras de proponer acciones que permitan mejorar esta.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los procesos de los proyectos que se ejecutan al interior de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, identificando las capacidades del personal que apoya la gestión de proyectos.
- ✓ Determinar el grado de madurez de los grupos en materia de gestión de proyectos y las buenas prácticas según PMBOK®
- ✓ Proponer estrategias y herramientas puntuales a corto, mediano y largo plazo, que puedan aplicarse para mejorar los procesos y el grado de madurez en la dirección y gestión de proyectos en la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos.
- ✓ Diseñar el plan de mejora a la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, con el propósito de lograr realizar buenas prácticas en la gestión de proyectos.

3. Justificación

Con la elaboración de este trabajo de investigación se pretende, más que mostrar una realidad, realizar un diagnóstico en aras de convertir algunas debilidades de la gerencia de proyectos de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, en una oportunidad de negocio, ya que al interior de la empresa existe la convicción de que nunca es tarde para retomar las buenas prácticas que debe ejercer un buen gerente de proyectos y así lograr verdaderas ventajas competitivas en el mercado nacional que cada día es más exigente en televisión y además, lograr más espacios de convergencia

Por otro lado, y teniendo en cuenta que, al interior de la Entidad, existen algunas buenas prácticas como; integración de la metodología de gestión de proyectos con procesos organizacionales, cuenta con un sistema para recoger métricas de éxito en la gestión de proyectos organizacionales, tiene un proceso formal para el registro y la asignación de recursos y tareas al proyecto, incluye metas estratégicas dentro de los objetivos de proyectos, establece procesos óptimos de asignación y optimización de recursos para los proyectos, implementa planes de carrera para todos los roles en gestión de proyectos organizacionales, entre otras, que se llevan a cabo en el manejo de proyectos, es necesario potencializarlas y así lograr que estas influyan en proyectos de televisión para el desarrollo nacional debido a que el correcto diseño y ejecución del portafolio de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, incentive el interés del gobierno en la realización de proyectos estratégicos que apunten a las necesidades del País y del mundo tales como: Programas educativos, recreativos, informativos, tecnológicos, culturales y de participación ciudadana entre otros, lo cual fortalecerá esta industria nacional, impulsando el poder estratégico de los medios televisivos en Colombia frente a otros países, con el fin de que estos programas lleguen a cada una de las audiencias para las cuales están diseñados.

Se piensa que los factores críticos de éxito han sido considerablemente discutidos y socializados dentro de las diferentes temáticas de la gestión de proyectos en la generalidad, pero escasamente dentro de este medio y menos aún en el contexto nacional. El profundizar en los factores de éxito le permitirá a la Subgerencia de Televisión y en si a los stakeholders, lograr una visión puntual y detallada de los temas en la gerencia de portafolios a los cuales se debe dedicar mayor cuidado y supervisión, haciendo más eficiente, el proceso de construcción de proyectos de

televisión, siendo un factor decisivo para la gerencia de proyectos al interior de la Entidad

Entonces, este trabajo se materializa en un documento relevante, tanto para la Entidad como para sus Autores, dado que se desarrollará en el marco del programa académico Maestría en Gerencia de Proyectos, lo cual brinda condiciones al ser asesorados y supervisados por profesionales altamente calificados en todas las unidades de estudio concernientes a las especialidades en la maestría y más exactamente en el campo de la planificación estratégica como tal. Logrando así, poder fusionar una gran cantidad de recursos necesarios para que el producto final cumpla con los más altos estándares de calidad y además, con los objetivos propuestos o establecidos.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que al interior de la Subgerencia de Televisión de la Entidad, es de gran importancia emprender un proceso de cambio en la reestructuración y el manejo del portafolio que conduzca a que la Entidad se posea con los más altos estándares en la Gerencia de Proyectos, garantizando así resultados óptimos en cada proyecto que se emprenda al interior de RTVC-Sistema de Medios Públicos, generando productividad, eficiencia operativa y una mayor satisfacción del cliente. Por otro lado, alcanzar un nivel adecuado de madurez en la gestión de proyectos, además de permitir el éxito de los mismos, le brinda a la Organización una serie de beneficios adicionales que se traducen en procesos efectivos.

4.Marco Institucional

La Constitución Nacional de Colombia, en su artículo 75, enuncia la necesidad de garantizar el pluralismo informativo y la competencia, el Estado intervendrá por mandato de Ley, para evitar las prácticas monopolísticas en el uso del espectro electromagnético. Colombia, al igual que algunos países del mundo cuentan con sistema de medios públicos que informan a los ciudadanos en diferentes temáticas en aras de mantener informada a la ciudadanía y al mismo tiempo, es deber del Estado reglamentar y generar políticas del servicio público de televisión a través de la Comisión Nacional de Televisión, la cual es la encargada de promover la industria y actividades inherentes a estas, estableciendo normas de contratación de los servicios (Ley 182 de 1995). Con base en lo anterior, es que nace RTVC-Sistema de Medios Públicos.

Aunque RTVC-Sistema de Medios Públicos tiene Oficina Asesora de Planeación que le hace seguimiento a los proyectos, no ha realizado este análisis a través de unos lineamientos o herramientas que brinden información suficiente sobre el estado actual para la toma de decisiones que apalanquen su estrategia corporativa. Con la aplicabilidad de esta herramienta, también se logrará una buena gestión estratégica, ya que permitirá la alineación de los proyectos con los objetivos y la misionalidad de la Entidad para el logro de los resultados esperados y porque no, a futuro convertir la Subgerencia de Televisión en un gran referente dentro del mundo de la gerencia y la estandarización de proyectos en el sector oficial. Por ello, en este apartado es de gran importancia todos estos conceptos de la investigación, los cuales resultan valiosos para el conocimiento de diferentes puntos de vista sobre las temáticas en estudio y socializarlos para que se implementen al interior de la Entidad, una vez sea sugerida por el Equipo de Trabajo

RTVC-Sistema de Medios Públicos es una entidad descentralizada indirecta, con el carácter de sociedad entre entidades públicas del orden nacional, con la principal función de programar, producir y emitir los canales públicos de Televisión Nacional; Señal Colombia, Canal Institucional; al igual que las Emisoras Públicas Nacionales, Radio Nacional de Colombia y Radiónica. Como parte del proceso de convergencia el Sistema de Medios Públicos ha avanzado para ofrecer a todos los colombianos servicios y contenidos digitales a través de sus páginas web, entre las cuales se destacan sus emisoras online Señal Clásica, Señal Digital, Radiónica 2 y Radiónica 3. (RTVC -Sistema de Medios Públicos, 2020)

Así mismo, RTVC-Sistema de Medios Públicos implementó el proyecto Señal Memoria que busca preservar y poner a disposición de la ciudadanía la historia del País contada a través de la radio y la televisión. Como parte del Sistema de Medios Públicos, RTVC-Play es la alternativa de entretenimiento online, donde en un solo lugar y de forma gratuita, las audiencias tienen a su disposición una gran variedad de contenidos educativos y culturales en formatos de audio y video para que puedan ver, escuchar, sentir y recordar lo mejor de las producciones de Señal Colombia, Canal Institucional, Radio Nacional de Colombia, Radiónica y el Proyecto Señal Memoria, en el lugar donde se encuentren, a la hora que lo deseen y en el dispositivo que prefieran. Entonces, RTVC-Sistema de Medios Públicos está comprometido con la evolución de los medios públicos logrando una radio, televisión y medios digitales contemporáneos, dinámicos, atractivos y cercanos a la audiencia para promover y fortalecer el desarrollo cultural y educativo de los habitantes del territorio nacional.

4.1 Misión

Crear, gestionar y difundir contenidos incluyentes y diversos de alta calidad en diferentes plataformas y tecnologías, con el propósito de formar, informar, entretener, educar, salvaguardar el patrimonio audiovisual del País y aportar en la construcción de tejido social, a partir del reconocimiento de la identidad ciudadana, sus preferencias y expectativas. (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020).

4.2 Visión

Para el 2022 seremos el Sistema de Medios Públicos referente en América Latina, que conectan culturas y territorios a través de una infraestructura tecnológica moderna, la innovación y la producción de contenidos de vanguardia e interés social que responden a las necesidades y expectativas de la población (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020).

4.3 Principios

- ✓ Somos un Sistema de Medios Públicos, es decir nos debemos a las ciudadanías.
- ✓ Actuamos con responsabilidad y transparencia, en el manejo de los recursos públicos.

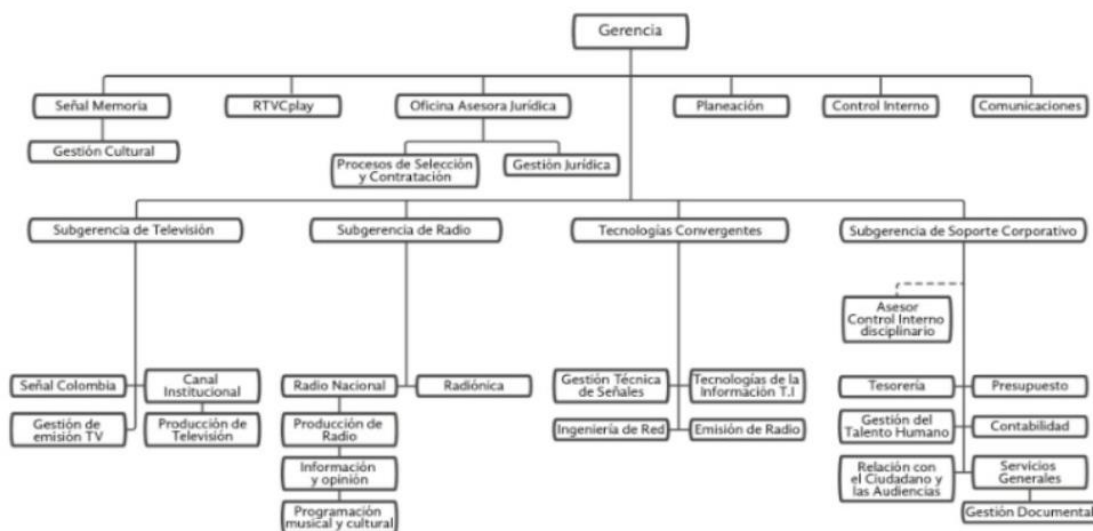
- ✓ Somos incluyentes y diversos como nuestro País.
- ✓ Somos creativos e innovadores en lo que hacemos, en cómo lo hacemos y en los recursos que invertimos para hacerlo.
- ✓ Valoramos nuestro pasado, salvaguardamos y ponemos a disposición del ciudadano la memoria audiovisual y sonora de los colombianos.
- ✓ Nos proyectamos al futuro creando propiedad intelectual que construya valor económico y social para el País.
- ✓ Somos gente que trabaja con ética profesional y pasión. (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020),

4.4 Valores

- ✓ Honestidad, Respeto, Compromiso, Diligencia, Justicia, Transparencia y Creatividad.
- ✓ Código de Integridad.
- ✓ Resolución 473 de 2019. Código de Integridad de RTVC-Sistema de Medios Públicos.
- ✓ Actualización del Plan Estratégico formalizada mediante Resolución 376 de 2020. (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020).

Estructura RTVC-Decreto3912 de 2004 (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020)

Figura No 1 Organigrama RTVC



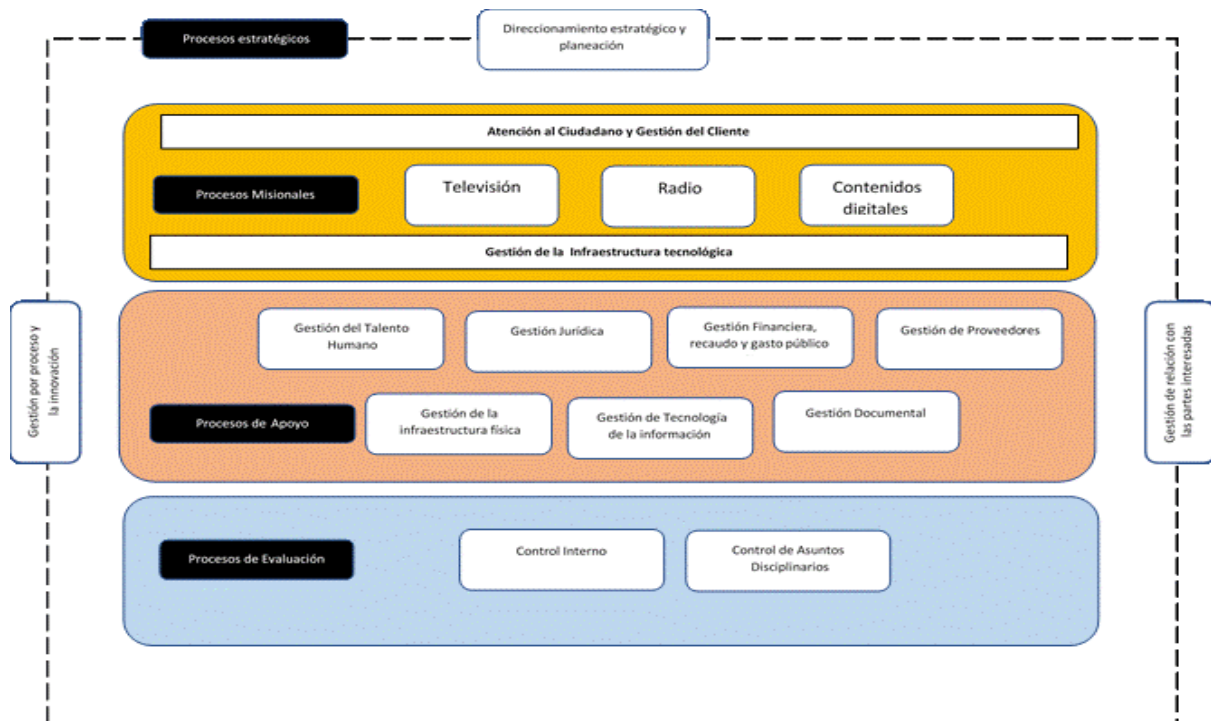
Fuente (Organigrama RTVC. Fuente: tomado Pagina web RTVC, 2021).

4.5 Relación de Procesos Actuales.

4.5.1 Mapa de procesos de la Entidad

RTVC-Sistema de Medios Públicos durante la vigencia 2019 realizó una revisión y rediseño del Mapa de Procesos orientada a la simplificación de los mismos y alineación con el Plan Estratégico 2019 – 2022, todo esto en concordancia con los lineamientos de la ISO 9001:2015 y Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG 2018; este documento es una representación gráfica de los procesos que conforman el Sistema Integrado de Gestión de la Empresa, el cual fue revisado y avalado por los Miembros del Comité Institucional de Gestión y Desempeño y la Gerencia de RTVC-Sistema de Medios Públicos. De acuerdo con los resultados de la Revisión por la Dirección del 18 de noviembre de 2019, se aprueba el nuevo Mapa de Procesos que a continuación se ilustra, su adopción estuvo en transición para su adopción hasta el 31 de enero de 2020 y entró en vigor el 1 de febrero del mismo año. (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020).

Figura No 2 Mapa de Procesos RTVC



Fuente: Elaboración propia, tomado Pagina web RTVC, 2021.

4.6 Análisis del Sector.

En la producción de programas para el servicio público de televisión intervienen instancias gubernamentales, privadas, de naturaleza mixta y particulares (personas naturales). (ANTV- Autoridad Nacional de Televisión, 2015).

En la actualidad la Subgerencia de Televisión está constituida por tres áreas a saber: Canal Institucional, Señal Colombia y Gestión de Emisión, donde para la ejecución de estos proyectos cuenta con el talento humano suficiente para el desarrollo de 400 personas contratadas por a través de diferentes modalidades; personal de planta, prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión. El Canal Institucional es un canal de televisión pública abierta con una cobertura nacional y con manejo de una temática pública institucional. Fue creado en septiembre de 2003 por la Comisión Nacional de Televisión, con el fin de informar a los ciudadanos sobre el desarrollo de proyectos de ley, promover la política social del Estado y difundir los programas y proyectos públicos en beneficio de todos y cada uno de los colombianos. Este es el canal en el que el Estado rinde cuentas a los ciudadanos, se puede ver la gestión de nuestros gobernantes y las transmisiones del Congreso al ejercer control político y hacer las leyes. Este es el canal público a través del cual los órganos de control dan cuenta de sus proyectos y actividades. (RTVC -Sistema de Medios Públicos, 2020).

Así mismo, el canal Señal Colombia es un medio público de entretenimiento, comprometido con el desarrollo ciudadano, la infancia, la educación, la cultura, la memoria y el medio ambiente del País. Es una alternativa a la oferta de contenidos masivos, donde la diversidad está presente en temas, formatos, estéticas y enfoques. Es un medio contemporáneo atento a los cambios tecnológicos y que apuesta a la experimentación e innovación de contenidos en diferentes formatos, ventanas, medios, dispositivos y soportes.

Por otro lado, se encuentra el área de Gestión de Emisión que es la encargada de transmitir los programas que surtieron el proceso de producción. La financiación de los diferentes Programas y Proyectos cuentan con las siguientes fuentes de financiación: Recursos propios, ley 14 de 1991 y transferencias realizadas por parte del Ministerio de las Tecnologías de la Información y la

Comunicación a través del Fondo Único de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-FUTIC, conocido como el músculo financiero de las Políticas Sociales TIC en Colombia, estos recursos son suficientes para llevar a cabo la ejecución de cada uno de estos proyectos. (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020).

4.7 Instancias gubernamentales.

Las instancias gubernamentales que inciden en aspectos de política pública, regulación, vigilancia y control, son:

- Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – MINTIC, Entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las Políticas, Planes, Programas y Proyectos del Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Autoridad Nacional de Televisión – ANTV, que incluye dentro de sus funciones las de adjudicar las concesiones, licencias de servicio y espacios de televisión y promover y desarrollar la industria de la televisión.
- Comisión de Regulación de las Comunicaciones – CRC, la cual promueve la competencia, evitar el abuso de posición dominante y regular los mercados de las redes y los servicios de comunicaciones.
- Agencia Nacional del Espectro – ANE, que se encarga de planear estratégicamente el uso del espectro radioeléctrico, así como su vigilancia y control en todo el territorio nacional colombiano.
- Radio Televisión Nacional de Colombia – RTVC, entidad a cargo de operar la emisión de los canales públicos de Televisión Nacional y Regional y de programar y producir los contenidos de los canales Señal Colombia y Señal Institucional.
- Dirección Nacional de Derecho de Autor, que diseña, dirige, administra y ejecuta las políticas gubernamentales en materia de derecho de autor y derechos conexos.
- Superintendencia de Industria y Comercio-SIC, que tiene entre otras funciones la de fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano.
- Superintendencia de Sociedades, que ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles. (ANTV- Autoridad Nacional de Televisión, 2015).

4.8 Academia.

La academia es relevante para el sector audiovisual, ya que provee recurso humano calificado para las diferentes áreas de la producción de contenidos. Estas Instituciones de Educación Superior-IES que ofrecen la formación, se clasifican en técnicas profesionales, tecnológicas, universitarias o escuelas tecnológicas y universitarias y en públicas y privadas. Además, ofrecen programas presenciales y virtuales. Esta a su vez prepara profesionales en el sector en pregrado, con tres niveles de formación técnico profesional, tecnológico y profesional y en posgrado con los niveles de especialización, maestría y doctorado. (ANTV- Autoridad Nacional de Televisión, 2015).

4.9 Proveedores de productos y servicios.

El sector audiovisual se relaciona con un gran número de empresas e industrias, tanto para la producción de contenidos como para la administración empresarial. En los siguientes numerales se mencionan algunas de ellas. (Autoridad Nacional de Televisión-ANTV, 2015).

- ✓ Servicios de alquiler de equipos.
- ✓ Empresas de casting y de representación de creativos y talento.
- ✓ Empresas de Catering.
- ✓ Empresas de transporte.
- ✓ Empresas que prestan el servicio de transporte de personal, equipos y elementos de vestuario, ambientación y utilería.
- ✓ Proveedores de material para grabación, almacenamiento y copias.
- ✓ Proveedores de equipos.
- ✓ Servicio de mantenimiento y reparación de equipos.
- ✓ Proveedores de hardware y software.
- ✓ Proveedores de materiales eléctricos y electrónicos.
- ✓ Agencias de viajes o aerolíneas.

4.10 Clientes.

En cuanto a los ingresos y costos de producción, en particular para los canales y los

concesionarios de espacios, eventos de carácter nacional en los años electorales producen afectación en dos vías, por una parte, la venta de servicios puede disminuir si se cuenta con clientes estatales, debido a la ley de garantías por una parte y por otra, a una mayor inversión de la empresa privada en el apoyo político y por tanto menor en la pauta televisiva. Por otro lado, este decrecimiento en ventas puede compensarse con la producción de piezas audiovisuales de publicidad política, rendiciones de cuentas e informes de gestión de las autoridades salientes. Variables como la programación nacional e internacional de eventos deportivos y culturales pueden afectar positivamente los ingresos de las productoras y canales que cuenten con los derechos de emisión y con estrategias de comercialización agresivas, pues los costos de estos derechos suelen; no solamente ser más altos que los de la programación corriente, sino que además se monetizan en dólares o euros, por lo que su valor se ve influenciado por los cambios en la Tasa Representativa del Mercado-TRM.

Los contenidos se diseñan desde su origen para un público objetivo determinado por la edad de su audiencia potencial. La clasificación general determina que pueden ser del orden familiar, infantil, juvenil y para adultos. Otra clasificación producto de la segmentación originada en los canales de televisión es la de género, que los separa para mujeres y hombres. (Autoridad Nacional de Televisión-ANTV, 2015).

4.11 Aspectos Económicos del Sector.

El sector audiovisual en el País tiene una gran dinámica debido a varios factores que dan ventajas competitivas frente a otros países de la región y otros sectores productivos: Una normatividad favorable, fortalezas del recurso humano profesional y técnico, adaptación tecnológica, desarrollo en la implementación y apropiación de nuevas tecnologías, utilización de diversas plataformas para la difusión y consumo de contenidos. Es este consumo, el que determina las dinámicas del sector, puesto que son los contenidos los que atraen a las audiencias y a su vez éstas a los anunciantes, haciendo de la pauta la mayor, no la única, fuente de ingresos en el caso de la televisión tradicional y en crecimiento en los canales de televisión cerrada y las plataformas Internet Protocol Televisión-IPTV.

La televisión nacional pública abierta, subsiste gracias a los recursos asignados principalmente del Fondo de Desarrollo de la Televisión-FUTIC. Por otro parte, y en especial

RTVC al clasificarse en el grupo de empresas industriales y comerciales del estado le permite generar recursos con actividades propias de su objeto social, con terceros una de estas actividades la comprende la pauta publicitaria dentro de la programación que ofrece el Sistema de Medios Públicos-RTVC, los contenidos emitidos se caracterizan por ser de interés público, social, educativo y cultural. Los cuales son emitidos por los canales Señal Colombia y Canal Institucional. Y otra fuente de ingreso está dada por los recursos apropiados de la ley 14 de 1991. Lo anterior, permite generar el siguiente impacto:

- ✓ Generar contenidos informativos de calidad, pertinentes, equilibrados para contribuir en la construcción de ciudadanía.
- ✓ Visibilizar a las regiones del país convirtiendo en protagonistas a sus habitantes.
- ✓ Contar con un equipo de producción sólido que haga uso de la infraestructura propia de RTVC-Sistema de Medios Públicos, para la producción de contenidos que respan a una narrativa y personalidad propias del Proyecto Sistema Informativo.
- ✓ Fortalecer la participación ciudadana y las necesidades de educación, entretenimiento e información para los colombianos.
- ✓ Posicionar a RTVC como Sistema de Medios Públicos desde lo informativo para estar al nivel de sus pares en la Región y en el Mundo.
- ✓ Coberturas de eventos y acontecimientos especiales y actuales para el país desde las regiones y la capital.
- ✓ Generación de espacios de análisis y opinión.
- ✓ Producción de contenidos que generen interacción digital con usuarios para construcción. (ANTV- Autoridad Nacional de Televisión, 2015).

5. Marco Teórico.

Para una organización, es de vital importancia el desarrollar estrategias que permitan cumplir sus objetivos por medio de la aplicación de metodologías y políticas que ayuden a crear valor en procura de establecer o mantener la ventaja competitiva en el tiempo. A continuación se describen modelos de evaluación de madurez y sus diferentes metodologías identificando el conocimiento y el análisis de los postulados teóricos, con el ánimo de realizar la evaluación, comparación y análisis de cada una de estas permitiendo llegar a establecer la más conveniente para lograr la evaluación del estado de madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia de Televisión del Sistema de Medios Públicos-RTVC.

Con el ánimo de proporcionar un acertado diagnóstico y suministrar las respectivas recomendaciones en el Sistema de Medios Públicos RTVC, se hace indispensable adquirir el conocimiento necesario que permita identificar de qué manera se gestionan los proyectos en la organización, permitiendo diagnosticar el verdadero grado de madurez de la Gerencia de Proyectos.

5.1 Metodologías Identificadas en la Gestión de Proyectos.

Tabla No 1 Definición Programa, Proyecto y Portafolio

DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
Proyecto	En busca de establecer la mejor definición de qué es un proyecto, entre las más comunes se identifican las siguientes: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” Project Management Institute, Inc. (PMI, 2017, p. 4). De igual manera, se define como “Una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales según un caso de negocio convenido.” Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC, 2009, p. 3). Por otra parte, la Asociación Internacional de Gerencia de Proyectos menciona que “es una operación limitada en tiempo y coste para materializar un conjunto de entregables definidos [...] de acuerdo con unos requisitos y estándares de calidad” (IPMA, 2009, p. 31). Cualquiera

DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
	<p>de estos enunciados es ampliamente aceptado y acogido por los diferentes involucrados en la ejecución de proyectos.</p> <p>Adicionalmente, el Project Management Institute-PMI, 2011 precisa que los proyectos poseen características específicas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultado único: El resultado de cada proyecto es diferente a cualquier otro, bien sea por las diferencias durante su ejecución, o por las características finales del producto. (p. 4). ✓ Esfuerzo Temporal: Los proyectos se realizan durante un lapso específico, con un inicio y fin definido independientes de su duración. (p. 5). ✓ Promoción del Cambio: Los proyectos se desarrollan con el fin de lograr un objetivo concreto que impulsa el cambio en la organización que lo ejecuta. (p. 6). <p>Por último, el Green Project Management-GPM, 2019a, define proyecto como “los impactos potenciales de las actividades, productos y resultados del proyecto.” (p. 3)</p>
Programa	<p>En concordancia con la metodología Project Management for Results -PM4R del Banco Interamericano de Desarrollo-BID, 2019a, plantea un programa como “un conjunto de proyectos que tienen características en común y que se ha decidido agruparlos para obtener un resultado mejor que el que podría dar cada proyecto de manera individual.” (p. 13). Otra definición la establece SCRUM study (2017) como “Un grupo de proyectos relacionados con la finalidad de entregar resultados de negocio definidos [...]” (p.57).</p>
Portafolio	<p>Se define como “los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos” (Project Management Institute-PMI, 2017, p. 11). Por otra parte, especifica que “los componentes del portafolio se agrupan a fin de facilitar la gobernanza y la gestión eficaces del trabajo que</p>

DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
	<p>ayuda a alcanzar las estrategias y prioridades de la organización.”. (p. 544).</p> <p>El portafolio representa un conjunto de proyectos clasificados y priorizados, los cuales deben estar en sintonía con la estrategia organizacional. Los objetivos de la dirección de portafolios según el Project Management Institute-PMI ,2017, p. 15, se identifican a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Guiar las decisiones de inversión de la organización. ✓ Seleccionar la combinación óptima de programas y proyectos para cumplir con los objetivos estratégicos. ✓ Brindar transparencia en la toma de decisiones. ✓ Priorizar la asignación de recursos físicos y del equipo. ✓ Aumentar la probabilidad de alcanzar el retorno de la inversión deseado. ✓ Centralizar la gestión del perfil de riesgo agregado de todos los componentes. <p>Es pues, el director de portafolio quien debe estar alineado con las metas y estrategias de la organización, con el propósito de realizar una buena gestión de portafolios identificada con la toma de decisiones, asignación de recursos, gestión de riesgos, comunicación oportuna, monitoreo y priorización del portafolio.</p> <p>Con ayuda de un buen sistema PPM (Gestión portafolio de proyectos) de gestión y planificación.</p>

Fuente (Elaboración propia, a partir Calderón & Caro,2020).

En lo que refiere a la información detallada en la tabla No 1, permitirá aplicar este contenido en el desarrollo del presente trabajo de intervención, pues es necesario establecer, definir, comprender y clasificar cada uno de los términos utilizados (programa, proyecto y portafolio).

5.2 Identificación Modelos de Madurez.

Se entiende por madurez en la gestión de proyectos como el grado con que una organización realiza implementando buenas prácticas, con el propósito de alcanzar el éxito (Project Management Institute-PMI, 2018). Cuanto más grado de madurez adquiera una organización para desarrollar procesos y procedimientos efectivos, minimizando costos, alcanzará mayor calidad.

De igual manera, el modelo de madurez permite identificar aspectos fundamentales basados en mejorar los tiempos y presupuestos predecibles, el ciclo de vida de proyectos; optimizar la productividad, contribuir a la satisfacción del cliente y mejorar los estándares de calidad. (Parvis & Levin, 2002).

A través de los años, se han desarrollado e identificado varias metodologías que permiten establecer e identificar el grado de madurez en los proyectos. A continuación, se describen en detalle las más importantes para este caso en particular:

5.2.1 Organizational Project Management Maturity Model-OPM3.

Es un modelo de madurez en dirección organizacional de proyectos, que tiene como principal función lograr un puente de comunicación entre la gestión de proyectos común y la estrategia de la organización. Este modelo se divide en tres (3) etapas a saber:

- ✓ Conocimiento, el cual consiste en entablar las condiciones adecuadas para la implementación del modelo.
- ✓ Segunda etapa, la evaluación que está centrada en evaluar el grado de aplicabilidad de las buenas prácticas.
- ✓ Tercera etapa, la mejora continua que es la encargada identificar esos principios de mejora identificados y aplicados para posteriormente iniciar y hacer un proceso de retroalimentación, (Organizational Project Management Maturity Model-OPM 3, 2003).

La Organizational Project Management Maturity Model-OPM3 consta de elementos que se identifican a continuación: -Preparar la evaluación, la cual determina las condiciones adecuadas para la implementación del modelo a nivel organizacional estableciendo herramientas y desarrollo de técnicas para la evaluación y plan de mejora y toma de decisiones. -Realizar la evaluación, esta

actividad consiste en establecer las buenas prácticas del estándar las cuales se están implementando en la organización mediante la aplicación de entrevistas a personal clave gerentes de proyecto, clientes, patrocinadores, proveedores, administrativos en general stakeholders, acompañada de la revisión documental.

Del mismo modo, el plan de mejora está dado a partir de los resultados de la evaluación, estableciendo la capacidad de documentar en las organizaciones, permitiendo establecer acciones a corto mediano y largo plazo. Así como, implementar mejoras donde esta actividad determina el desarrollo de las acciones que se recomiendan en este plan de mejora, como son, los diseños de mapa de procesos para la gestión de proyectos, la regulación y la renovación de responsabilidades, estandarizaciones, desarrollo de nuevas plantillas y formularios, reformulación de indicadores de seguimiento y el establecimiento de software especializado. Y como último elemento, se identifica el repetir el proceso que consiste en volver a realizar el Organizational Project Management Maturity Model-OPM3 una vez establecida los planes de mejora, socializado en un tiempo prudente para observar resultados de manera constante, teniendo como responsable un gerente de proyectos.

Para la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, esta metodología permitirá identificar beneficios tales como, minimizar costos y sobrecostos de horario, mejorar la experiencia en la satisfacción del cliente y el equipo, y una reducción de los programas y proyectos repetidos, personalización de procesos técnicos, generación de formatos que permitan documentar actividades inmersas a la aplicación de buenas prácticas, con el fin de establecer lineamientos que ayuden a establecer la mejor ventaja competitiva.

De igual manera, se contará con otro beneficio, donde se identificarán las oportunidades de mejora en la implementación de buenas prácticas de acuerdo con las recomendaciones enmarcadas en el Project Management Institute-PMI y de esta manera, se puedan proponer estrategias que aumenten su efectividad en la gestión de proyectos.

5.2.2 PMMM de Kepler

Consiste en desarrollar un modelo estructurado de cinco niveles de madurez, combinando el Capability Maturity Model-CMM del Instituto de Ingeniería del Software-SEI y examinado dentro de

las nueve áreas de conocimiento del Project Management Institute-PMI, las cuales se identifican en gestión: Integración del proyecto, alcance del proyecto, tiempos del proyecto, costos del proyecto, calidad del proyecto, recursos humanos del proyecto, comunicación del proyecto, riesgo del proyecto y adquisición del proyecto. De igual manera, cada nivel representa un grado diferente de madurez en la gestión del proyecto:

Tabla No 2 Descripción de niveles metodología PMM de Kepler

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Procesos Iniciales	Se caracteriza porque las organizaciones llevan sus procesos de manera informal, no se han establecido prácticas y estándares en la documentación. Se está de acuerdo con la necesidad de la práctica de la gestión de proyectos.
Procesos y Estándares Estructurados	Se caracterizan diferentes procesos de proyectos que la organización adelanta pero aún no consideran estándares en la organización, la documentación es muy básica y la gerencia soporta la implementación de la práctica de la gestión de proyectos, no hay un entendimiento claro y consistente ni política de cumplimiento, las prácticas son aplicadas a proyectos más visibles y estratégicos existen métricas básicas para supervisar costos, cronograma y finalmente los datos son recopilados pero agrupados manualmente.
Estándares Organizacionales y Procesos	Institucionalizados, este nivel identifica procesos en la gestión de proyectos con implementación y establecimiento de estándares organizacionales involucran la interacción entre cliente/usuario como miembros activos del equipo de proyectos. A su vez, la gerencia institucionaliza los proyectos demandando cumplimiento e interviniendo procesos aprobatorios de decisiones claves y estratégicas.
	En este nivel se identifican aspectos tales como que la gerencia determina métricas eficientes para la toma de

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Procesos Administrativos	decisiones con respecto al proyecto y establece la relación impacto entre otros proyectos o programas. Estos a su vez, son evaluados basados en métricas para la estimación de costos y cálculos del método de valor ganado. Los proyectos se evalúan tanto en su periodicidad de tiempo pasado, presente y prospectiva del futuro, Los procesos y estándares son documentados e implementados; soportándose en procedimientos prácticos, evidenciando niveles de manejo de portafolio de proyectos.
Optimización de Procesos	Para este nivel se identifican, con el uso evidente del mejoramiento continuo de proyectos traducidos en actividades prácticas de gestión de proyectos, las lecciones aprendidas son regularmente examinadas utilizando estándares prácticos y metodología aplicada para la documentación, la gerencia y la organización están enfocadas en gestionar de forma efectiva las métricas recolectadas, con el fin de ser usadas para evaluar el desempeño llegando a una base de conocimientos, que determine establecer un adecuado sistema de información para las decisiones futuras.

Fuente: Elaboración propia, a partir Calderón & Caro, 2020, Junca & Cárdenas, 2017

En el marco de la implementación, esta metodología permitirá establecer beneficios para la Subgerencia de Televisión, estableciendo actividades propias de buenas prácticas que permitan mejorar la experiencia cliente versus usuarios, con el fin de optimizar aspectos relevantes al alcance, costo, tiempo, calidad, eficiencia y eficacia en el desarrollo del proyecto con el fin de establecer entregables con beneficio y generación de valor. Para RTVC-Sistema de Medios Públicos, el desarrollo y seguimiento de esta metodología establecerá las oportunidades de mejora en actividades propias de los proyectos definidos en procesos improvisados, la falta de gobernanza, la satisfacción al cliente, presupuestas correctamente definidas, cronogramas ajustados y calidad en los entregables, entre otras.

Dichas acciones propuestas, conllevarán a lograr un modelo de madurez traducido en la posibilidad de evaluar las capacidades en cuanto a la administración de los proyectos, enfocadas en la evaluación de resultados que más adelante permita determinar la línea base, con el fin de mejorar los objetivos definidos desde la Subgerencia de Televisión alineados al esfuerzo necesario encaminado al éxito de la Entidad.

5.2.3 Project Management Maturity Model-PMMM de Kerzner

Harol Kerzner, destaca un modelo en procura de establecer pautas para las organizaciones, con el fin de lograr el bienestar en la gestión de sus proyectos. Este modelo, orienta a las organizaciones en identificar debilidades, fortalezas y capacidades a desarrollar. Lo componen cinco niveles de madurez (Kerzner, 2009), que se describen a continuación:

Tabla No 3 Descripción niveles metodología PMMM de Kerzner

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Lenguaje común	En este nivel, la organización reconoce con gran relevancia la gerencia de proyectos y la necesidad de implementar prácticas para alcanzar un buen entendimiento, acompañado de un lenguaje o terminología estándar. (Laverde & Guacheta, 2013)
Procesos Comunes	En este nivel, la organización reconoce la necesidad de definir y a su vez desarrollar procesos comunes, con el fin de llegar al éxito en los proyectos, estableciendo e incluyendo actividades que generan éxito en estos y replicando en nuevos procesos.
Metodología Única	En este nivel, la organización reconoce el efecto sinergia, uniendo todas las metodologías de la organización y definiéndola en una única metodología.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Benchmarking	En este nivel, la organización reconoce el mejoramiento de procesos basados en mantener la ventaja competitiva, frente a las demás organizaciones.
Mejoramiento Continuo	En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través del proceso de benchmarking y toma la decisión, si esta información le puede ser útil o no, para luego aplicarla en una metodología única.

Fuente: Elaboración propia, a partir Calderón & Caro, 2020 Melano & Peinado, 2020)

Esta metodología permitirá establecer beneficios para RTVC-Sistema de Medios Públicos, desde la Subgerencia de Televisión, fijando prácticas que permitan universalizar un solo lenguaje accesible a los grupos de interés (stakeholders) que permitirá mejorar la comunicación, desarrollar estrategias conforme a desarrollar políticas estableciendo ventaja competitiva, instaurando a su vez lineamientos que minimicen el riesgo y reduciendo la incertidumbre. Lo anterior, en función de identificar el grado de madurez en la gestión de proyectos de la organización.

La comunicación efectiva, desarrolla competencias para cada uno de los líderes de proyecto y a su vez a los que intervienen, esta actividad fortalecerá con la interacción de grupos trabajo primarios y secundarios; identificando los aspectos más relevantes que permitan incorporar los flujos de procesos con mayor rapidez, evitando posibles retrasos y reprocesos. Se hace importante documentar las lecciones de éxitos en los proyectos, con el fin de ser recalculadas en los próximos eventos, la simplicidad de estas acciones generara ventaja competitiva y el mejoramiento continuo.

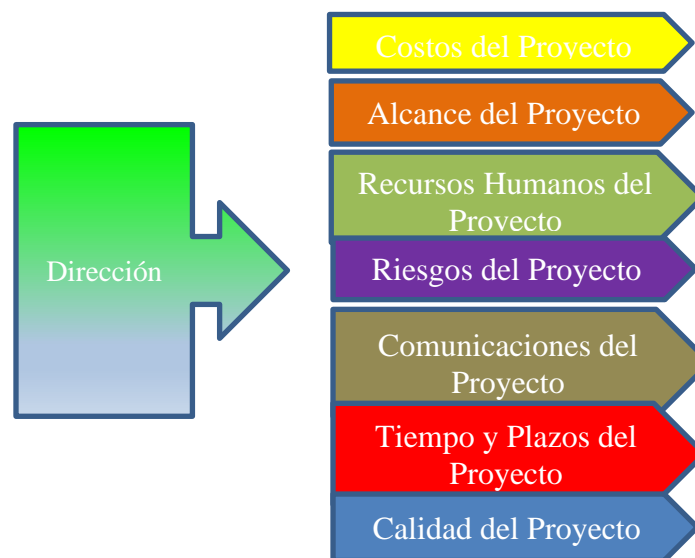
5.2.4 Colombian Project Management Maturity Model-CP3M

Se conoce como el modelo realizado por el grupo de investigación de gestión y evaluación de proyectos de la Universidad del Valle. Este modelo formal, que permite realizar la medición de madurez de la administración o gerencia de los proyectos en una organización, valora la organización a la que se le aplica el modelo, partiendo de un conjunto de herramientas y desarrollando procesos

cuantitativos en una escala que va desde cero (0) – más bajo- hasta cinco (5) – más alto-; cada nivel en la escala muestra un estado de madurez que se manifiesta mediante un conjunto de características (Solarte & Mota, 2003).

Por un lado, el componente de estandarización de Colombian Project Management Maturity Model-CP3M se encarga de analizar ochenta y dos (82) variables, basado en los procesos fundamentales de la Gerencia de Proyectos en la organización. A su vez, principalmente se compara con la metodología propuesta por el PMI en PMBOK Guide, esto por ser reconocido como el Estándar mundial. La metodología Colombian Project Management Maturity Model-CP3M también se desarrolla en áreas de la gerencia de proyectos adicionales como son:

Figura No 3 Áreas que intervienen en la Gerencia de Proyectos de acuerdo con la metodología CP3M



Fuente; Elaboración propia, a partir de la información recopilada de la metodología CP3M,2021.

El desarrollo de este modelo permite obtener información de la organización sobre las debilidades y fortalezas, identificando áreas y procesos específicos en busca de desarrollar actividades de mejora continua. Esta técnica implementa mejores prácticas logrando el crecimiento, orientado a la excelencia en la gerencia de proyectos. Las orientaciones del modelo Colombian Project Management Maturity Model-CP3M, describen procesos cualitativos los cual desarrollan la comprensión de la organización, entendiendo su entorno y analizando su comportamiento en el ejercicio. Compuesto en cuatro grandes niveles: Componente Institucional, Componente Administración del Ciclo de Vida de

Los Proyectos, Componente de Estandarización y Componente Estratégico.

El Componente de Estandarización, busca evaluar las diversas variables que presenta la organización objeto de análisis, por tal razón el grado de profundidad de este análisis dependen de los investigadores.

Para el Componente de Administración del Ciclo de Vida de Los Proyectos, se busca evaluar el proceso específico, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos deseados del proyecto. Teniendo en cuenta que cada uno de estos especifica una fecha de inicio y final, luego se procede a evaluar y analizar cada una de las fases.

El Componente Institucional de la organización, lo identifican tres subniveles a ser evaluados, uno de ellos es el apoyo que se encarga de evaluar este nivel con el que cuentan los proyectos para su desarrollo, permitiendo analizar e interactuar con nuevas ideas de proyectos, buscando la inyección de recursos para el éxito de estos. Por otra parte, la capacidad pretende evaluar aptitudes, conocimientos y prácticas de la gerencia. Y, por último se identifica el aprendizaje institucional que, evalúa cómo la organización aplica los conocimientos de gerencia de proyectos en la práctica, e identifica las oportunidades de mejora. (Junca & Cárdenas, 2017).

Estos tres componentes identifican variables cuya evaluación establece una escala de 0 a 5, como se mencionó antes. Mientras que el Componente Estratégico, analiza que la idea conceptual del negocio, que se encuentre acorde con el desarrollo del proyecto. Evaluando la misión de la organización, con la alineación de los objetivos del proyecto con el plan estratégico, midiendo el aporte de cada uno de estos, al crecimiento de la organización. Se debe evidenciar el compromiso de la Alta Dirección con la evaluación estratégica de la organización.

La otra orientación es cuantitativa, la cual se encarga de realizar la caracterización de la organización y de los proyectos. Para realizar la caracterización de la organización comprende treinta y ocho (38) variables, con el fin de recopilar la información pertinente a la organización en aspectos económicos, administrativos, organizacionales, financieros, e institucionales, entre otros. Este análisis, permite que la empresa puede ir desde su objeto social hasta los proyectos futuros. Por otra parte, comprende una serie de preguntas específicas que ayudan a tener mayor visión de la

organización.

La caracterización de los proyectos identifica cuarenta (40) variables, las cuales son tomadas a manera de muestreo en cada uno de los proyectos que desarrolla la organización, realiza acciones de recolección de datos, evaluación y análisis de los diferentes tipos de proyectos, presupuestos, recursos y otros aspectos que permiten caracterizarlos.

Esta metodología permitirá establecer beneficios para la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos llevando a cabo algunas prácticas que permitan establecer el criterio de madurez enfocado en el medio donde sea desarrollada, y así adaptarla a la entidad conforme a su capacidad y oportunidad de respuesta en el marco de los proyectos y en relación con las acciones de manera alineada y capacidad de adaptación con las exigencias del medio y el mercado que cada vez es más exigente y requiere de la pertinencia en todo momento, dado los avances que se presentan en el mundo moderno con respecto a las telecomunicaciones. Además, la entidad viendo todos estos beneficios y en si el valor que generará a su interior, la aplicación de estos instrumentos muestra suficiente interés para que los proyectos y su utilización sean bien implementados dentro de la estrategia organizacional, teniendo como punto de partida el aumentado vertiginoso de los medios de comunicación en los últimos tiempos a nivel mundial.

Es por ello, que resulte tan importante para esta Entidad, contar con un sistema de Gestión de Proyectos, que propenda por responder a las exigencias de adaptabilidad y flexibilidad en cuanto a los cambios que llegan y el abordaje de paradigmas en su interior, por un lado, y la eficiencia en la asignación de suficientes recursos, por el otro, lo cual tiene vital importancia en términos de una gestión lo suficientemente exitosa.

Por lo anterior, medir el nivel de madurez de los proyectos en una organización, permite garantizar resultados óptimos en cada uno de estos, generando productividad, eficiencia operativa, mayor satisfacción del cliente y optimización de los recursos (Junca & Cárdenas, 2017).

5.2.5 PRINCE2-Projects IN Controlled Environments

Esta metodología está basada en el producto, por lo que sus procesos se centran en obtener

resultados concretos comparados con relación a su planificación. (Recursos en Project Management, 2017). Los procesos que propone se describen a continuación:

- ✓ Puesta en marcha: Descripción del proyecto, equipo, enfoque, y objetivos del proyecto o fase
- ✓ Iniciación: Preparación y acuerdo del caso de negocio del proyecto o fase.
- ✓ Planificación: Planificación de los diferentes aspectos del proyecto o fase.
- ✓ Dirección: Determinación de la forma en que se controlará el proyecto o fase, autorizaciones, y planificaciones de las siguientes fases
- ✓ Control de las fases o etapas: El proyecto puede estar dividido en fases, por lo que se deben supervisar y presentar los resultados de cada una de estas fases.
- ✓ Gestión de las próximas fases: Definición de lo que debe realizarse al final de cada fase y planificación de las siguientes. También se define la forma de actuar y se actualiza el plan, en caso de haberse superado los niveles de tolerancia de la fase.
- ✓ Administración de los entregables: Acuerdo y definición de requisitos de aceptación para los entregables, incluyendo contenido, coste, recursos, y fechas.
- ✓ Cierre: Actividades de cierre del proyecto y asignación formal de este a los responsables de sus últimos detalles. Incluye la evaluación formal. (Calderón & Caro, 2020).

Para la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos al aplicar PRINCE2, resulta beneficioso, ya que esta se caracteriza como una metodología ágil en cuanto a la gestión de proyectos íntegra, que abarca temáticas como la calidad, la estructura de roles dentro del proyecto, el cambio, los planes, el progreso del proyecto y la incertidumbre representada por el riesgo que existe en todo proyecto, por menos complejo que se vea, este a su vez estará apalancado por un estudio de viabilidad o Business Case el cual deberá ser revisado durante la ejecución del proyecto desde su nacimiento hasta que termina (Ciclo de Vida de Vida del Proyecto), donde todo esto sea representado a través de la consecución de los beneficios a obtener, una vez ejecutado dicho proyecto.

5.2.6 P2M-Project & Program Management for Enterprise Innovation.

La metodología P2M-Project & Program Management for Enterprise Innovation de origen japonés, fue desarrollada por la Asociación de Gerencia de Proyectos de Japón-PMAJ, la cual diseñó su propio estándar de dirección de proyectos, por medio de un Comité de Investigación y Desarrollo en Gestión de Proyectos. Esta es en sí, una metodología enfocada a la innovación. Y tiene como objetivo central

la creación de valor en las empresas donde se realice la implementación de esta (Calderón & Caro, 2020), no importa su carácter público o privado, encadenada todos los sentidos corporativos de la organización y crea nuevos valores en su misión, implementando estrategias en cada aspecto del proyecto. En su constante evolución, la metodología ha desarrollado avances, los cuales se identifican en tres generaciones de desarrollo, así:

- **Primera generación:** Constituida en el triángulo de calidad, tiempo y costo, basado en el modelo PMI, con el ánimo de fortalecer los procesos de planeación y control
- **Segunda generación:** Tiene como fin que más personas se interesen en aplicar esta metodología, desarrollando fortalezas en la competitividad de la organización y la gestión de las comunicaciones, atendiendo en mayor disciplina los requisitos externos de los proyectos y el patrocinio de inversión de capital y el desarrollo de sistemas.
- **Tercera generación:** Genera una visión más global de los proyectos, fortaleciendo las relaciones entre los componentes, estrategias y actividades de los proyectos. Incluye visiones con conciencia de generación de valor y la gestión del medio ambiente. Tiene en cuenta los resultados dirigidos a crear innovación. Por otra parte, la Guía P2M-Project & Program Management for Enterprise Innovation, describe 11 dominios de dirección a saber:

Figura No 4 Dominios de la Dirección propios por la metodología P2M



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recopilada de la metodología PMAJ,2021.

Esta metodología buscar realizar un acercamiento a la gerencia de proyectos, que comienza desde un punto de vista de la empresa más enfocado en los paradigmas de proyectos desarrollados en el día a día de las organizaciones, basadas en proyectos de negocios. Los objetivos principales de esta metodología son:

- ✓ Proporcionar las directrices para la innovación empresarial, a través del programa y gestión de proyectos.
- ✓ Servir como una guía, para ayudar al crecimiento de la empresa, la competencia y la supervivencia en el negocio global de servicios públicos y medio ambiente.
- ✓ Crear conciencia acerca de los "avances" y "las capacidades prácticas" que son requeridos por una sociedad de conocimiento intensivo de la información.
- ✓ Ser un agente de cambio, es decir, no solamente ser un sistema de gestión de proyectos, sino ser un modelo más integral, incluyendo gestión de programas, lo que genera tener visiones más amplias, este enfoque genera valor a la organización, a través del aprendizaje y el uso de la "línea base de construcción de capacidades".

Para RTVC-Sistema de Medios Públicos, esta metodología permitirá identificar beneficios que ayudarán a proporcionar directrices para la innovación empresarial entorno a la gestión de proyectos, identificando competencias entre los gerentes de proyectos enfocada en actividades propias en procesos de entrada, proyectos, programa y segmentación de la gerencia. Desde la Subgerencia de Televisión permitirá realizar las acciones propias en el seguimiento, monitoreo, control de riesgos, estrategias de buena relación y comunicación, la apropiación del presupuesto que logren articular las demás áreas que la integran, en busca de asociar los aspectos relevantes que construyan valor.

5.2.7 Metodologías Predictivas o Tradicionales.

Se identifica por ser una metodología predictiva, tradicional o en cascada de ejecución de proyectos "Metodologías Predictivas o Tradicionales-TPM, también denominada gestión de proyectos pesados, lineales o burocráticos" (Charvat, 2003; Muller y Turner, 2010 citados por Sánchez, et al. 2019, p. 103), porque está desarrollada con el fin de mitigar la incertidumbre de los proyectos desde su inicio, pasando la planificación extensa de las actividades futuras del proyecto hasta su cierre, considerado la mayor cantidad de variables que se desarrollan en la ejecución, esperando el éxito y buscando no tener cambios significativos que lo impacten. Dentro de estas metodologías "se espera que los gerentes de proyecto implementen los procesos de la manera más estricta posible y los auditores

verifican si sus formas de administrar proyectos cumplen con los estándares.” (Sánchez, et al. 2019, p. 103).

Uno de los referentes más conocidos de esta manera de gestionar proyectos, son las prácticas recomendadas que se encuentran en de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos - PMBOK del PMI. Algunas de las características representativas de este tipo de gestión de proyectos son:

- ✓ Sus fases se presentan de manera secuencial.
- ✓ Se rige por el contrato firmado desde el comienzo del proyecto.
- ✓ El proyecto se ejecuta con base en una fase única de planeación al inicio.
- ✓ El seguimiento es más rígido, con el fin de cumplir el plan definido.
- ✓ Se documentan la gran mayoría de actividades del proyecto.
- ✓ Presenta alta resistencia a cambios durante su ejecución.

En la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, al aplicar la metodología tradicional, permitirá y dará como valor, que cada miembro del equipo comparta la propiedad del proyecto, donde cada proceso pueda estar claramente planificado y definido desde que inicia el proyecto. Por otro lado, contribuirá a que el proyecto pueda ejecutarse dentro de los tiempos establecidos y que el presupuesto estimado sea suficiente.

5.2.8 Metodologías evolutivas o ágiles.

Esta metodología nace en marzo de 2001, la cual fue implementada por un grupo de profesionales en desarrollo de software. Estos se reunieron y acuñaron por primera vez el término “métodos ágiles” en contraposición a los métodos tradicionales que consideraban pesados y rígidos. (Palacio, M. 2020, p. 11). A partir de allí, se crea el manifiesto ágil, dónde se definirían los cuatro valores del agilísimo:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

A partir de la definición: “las metodologías ágiles son una alternativa interesante para superar las debilidades de las metodologías convencionales” (Herrera y Valencia, 2007, p. 385), tal como lo

expresa la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas en su Informe de Resultados de la XVII Encuesta de Gerencia de Proyectos de TI, “El Project Management Institute [Metodología predictiva] es referente en temas de gestión de proyectos. Es por esto, que la tendencia año tras año es la implementación de modelos ágiles e híbridos de gestión” (ACIS, 2019, p. 16). Algunas de las metodologías ágiles comúnmente empleadas son:

- ✓ Extreme Programming-XP.
- ✓ Scrum se define como “Un marco de trabajo por el cual las personas pueden abordar problemas complejos adaptativos, a la vez que entregar productos del máximo valor posible productiva y creativamente. (Schwaber y Sutherland, 2017, p. 3).

A través del uso de las metodologías predictivas o tradicionales para la organización, permitirá integrar al “entregar un producto completo y terminado, cumpliendo con los costes y las fechas estimadas”, mientras que las metodologías evolutivas se encargan de “entregar lo antes posible un producto suficiente o “producto mínimo viable” y sobre él mantener un ritmo continuo de evolución y mejora” (Palacio, J. 2020, p. 25).

Esta metodología buscar realizar un acercamiento a la gerencia de proyectos, que comienza desde un punto de vista de la empresa más enfocada en los paradigmas de proyectos desarrollados en el día a día de las organizaciones basadas en proyectos de negocios. Los objetivos principales de esta metodología son:

- ✓ Proporcionar las directrices para la innovación empresarial a través del programa y gestión de proyectos.
- ✓ Servir como una guía para ayudar al crecimiento de la empresa, la competencia y la supervivencia en el negocio global de servicios públicos y medio ambiente.
- ✓ Crear conciencia acerca de los "avances" y "las capacidades prácticas" que son requeridos por una sociedad de conocimiento intensivo de la información.
- ✓ Ser un agente de cambio, es decir no solamente ser un sistema de gestión de proyectos, sino ser un modelo más integral, incluyendo gestión de programas, lo que genera tener visiones más amplias, con este enfoque genera valor a la organización, a través del aprendizaje y el uso de la “línea base de construcción de capacidades” (Cárdenas Barreto, 2017).

Para la Subgerencia de Televisión, esta metodología, permitirá identificar beneficios que ayudará a proporcionar directrices para la innovación empresarial; generando actividades entorno de la gestión de proyectos y asociadas a procesos de optimización de recursos, innovación y búsqueda de nuevas propuestas que permitan revolucionar el sector, contando con la identificación de competencias entre los gerentes de proyectos, enfocando en actividades propias, en procesos de entrada, proyectos, programa y segmentación y la interrelación con la alta gerencia, la junta directiva y los patrocinadores.

5.2.9 Project Management for Results-PM4R

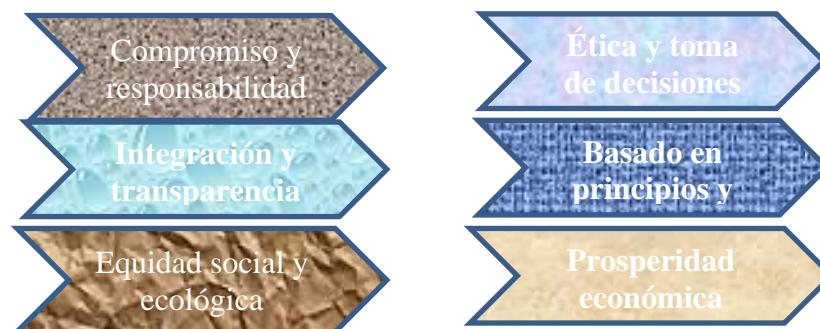
La metodología del Banco Interamericano de Desarrollo-BID y el Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social-INDES, es llamada Project Management for Results-PM4R la cual tiene origen en el año 2011. Basada en el PMBOK, se considera como la primera metodología de gestión de proyectos de desarrollo para América Latina y el Caribe. (BID, 2019b, p.5). Busca resaltar la necesidad de lograr mayores impactos positivos a nivel social, logrando el éxito financiero, cronológico y funcional de los proyectos, se basa en las buenas prácticas recomendadas por el PMI.

A RTVC-Sistema de Medios Públicos, esta metodología la beneficiará en cuanto que mejorará los resultados de los proyectos que tengan impacto social, coadyuvará a que haya espacio colaborativo, de co-creación, mentoría y seguimiento de los proyectos de la Entidad.

5.2.10 Green Project Management-GPM

Esta metodología, se identifica por enfocar la gerencia de proyectos hacia la sostenibilidad, basada en los siguientes principios: (GPM, 2020a).

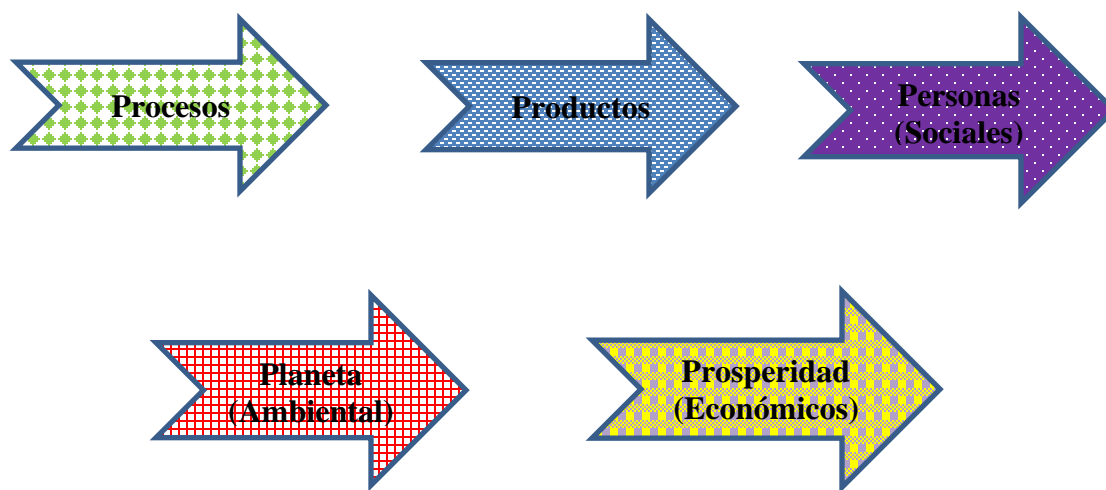
Figura No 5 Principios de la metodología GPM



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recopilada de la metodología GPM, 2021.

Con base en lo anterior, se ha desarrollado el estándar P5™ para la sostenibilidad en la dirección de proyectos, la metodología PRiSM™-Projects integrating Sustainable Methods y el modelo organizacional para proyectos, programas, portafolios y organizaciones sostenibles PSM3™. El estándar P5™ provee la guía de cómo enfocar los proyectos hacia la sostenibilidad y cómo manejar riesgos y oportunidades. (GPM, 2019b, p. 7) a través de los impactos en las 5P:

Figura No 6 impactos 5P propuestas por el estándar P5™



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recopilada de la metodología GPM,2021.

La metodología PRiSM™ se encarga de integrar las temáticas de sostenibilidad con las fases tradicionales de los proyectos, reduciendo los impactos al medio ambiente e incrementando la posibilidad de gestionar los recursos. (GPM, 2013, p. 8). PSM3™ es un modelo que realiza la evaluación integral a nivel organizacional de las capacidades y competencias en cuanto a sostenibilidad, considerándose como una herramienta clave para la identificación de oportunidades de mejora. (GPM, 2020a).

Esta metodología beneficiaria a RTVC-Sistema de Medios Públicos desde la Subgerencia de Televisión, pues brindará las herramientas que permitirá interrelacionar las acciones y/o actividades generadas para cada uno de los procesos para los proyectos, programas y portafolios originados desde las áreas inherentes, fundadas en conceptos de la entrega de productos y beneficios que impacten de manera positiva a las personas involucradas, al medio ambiente y a la economía. Lo anterior, en busca de generar cadena de valor desde el punto de vista de sostenibilidad.

En conclusión, en materia de la gestión de proyectos no existe un enfoque único para todos los equipos, pues cada metodología ofrece principios únicos que permiten gestionar un proyecto de desarrollo desde el plan inicial hasta su ejecución final. Teniendo en cuenta, que los aspectos a considerar son el tamaño del equipo y como desean trabajar. Así como, el sector y el enfoque del proyecto, complejidad, grado de especialización de los roles y tamaño de la empresa; donde todos los equipos pueden encontrar la solución que mejor se adapten a sus necesidades, ya que sea que prefieran incorporar un proceso visual o una metodología con un enfoque más tradicional, donde si se quiere dar un paso más se considerará adoptar una herramienta de gestión del trabajo para una mejor ejecución y seguimiento. (Anaya Multimedia, 2010).

6. Diseño Metodológico

6.1. Tipo de Investigación.

Con respecto a la investigación a realizar, la cual consiste en desarrollar el Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos inmersos en la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, aplicando la Guía del PMBOK y/o PMI, se implementará una metodología tipo descriptiva, ya que se cuenta con información suficiente lo cual permitirá determinar el conocimiento sobre la gestión de la prácticas de la Gerencia de Proyecto, y así poder dar un diagnóstico a los interrogantes que surjan en aras dar una respuesta al problema planteado. En todo caso, un estudio descriptivo *“busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*. (Hernández Sampieri, 2014, p. 92). De acuerdo con lo anterior, el valor del tipo de investigación estará enfocado en mostrar con precisión cada una de las situaciones, en este caso se estarán exponiendo las dimensiones de madurez de un área perteneciente a una entidad pública a través de una metodología planteada por el PMI.

Por otra parte, se utilizará una metodología cuantitativa, la cual consiste en *“ofrecer la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteo y magnitudes. También, brinda una gran posibilidad de repetición y se centra en elementos específicos de tales fenómenos, además que facilita la comparación entre estudios similares”* (Hernández Sampieri, 2018, p. 16). Para el trabajo de intervención, se empleará

como instrumento de medición para la Subgerencia de Televisión un cuestionario que permitirá evaluar las mejores prácticas desarrolladas y recomendadas por la Organizational Project Management a través de la metodología Model Maturity-OPM3, en su tercera edición.

El tipo de investigación a aplicar es la no experimental, ya que se observa el contexto en el que se desarrolla el fenómeno y lo analiza para obtener información. La cual, se encuentra caracterizada en función de:

- ✓ En gran proporción sus estudios se basan en sucesos que ocurrieron antes y se analizan posteriormente.
- ✓ No se realizan experimentos controlados, por razones como la ética o moral.
- ✓ No se crean muestras de estudio, al contrario las muestras o participantes ya existen y se desenvuelven en su medio.
- ✓ No se interviene directamente en el entorno de la muestra.
- ✓ Se determina y estudia los fenómenos exactamente como ocurren.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se desarrollarán cuatro (4) fases a saber:

- ✓ Investigación teórica.
- ✓ Diagnóstico con los instrumentos de medición.
- ✓ Análisis de la información.
- ✓ Recomendaciones.

6.2 Población y muestra.

6.2.1 Población,

Teniendo en cuenta que, el objetivo de este trabajo de intervención, es lograr identificar el grado de madurez frente a la gestión de proyectos, fueron identificados los colaboradores involucrados en la gestión de proyectos y que cuentan con alguna responsabilidad dentro de la Subgerencia de Televisión, donde a su vez fueron seleccionados los que han liderado proyectos, de manera continua, durante los últimos cinco años, buscando así que, la muestra esté enfocada a quienes cuentan con un mayor conocimiento de la Entidad y sus procesos de gestión.

6.2.2. Muestra.

El tipo de técnica que se utilizó para seleccionar la muestra fue el muestreo no probabilístico por juicio, el cual consiste en “elegir de la población accesible a los sujetos que se consideren los más apropiados para el estudio”. (Roldán, 2003, p.77). La selección de esta muestra se realizó considerando la importancia de los roles de aquellos colaboradores de la organización, quienes poseen conocimiento sobre gerencia de proyectos y cuya actividad es clave dentro del Proceso de Dirección de Proyectos de la Entidad. En la tabla No 4 descrita a continuación, se relacionan la cantidad de colaboradores que se tuvieron en cuenta y su rol dentro de la Entidad.

6.3. Ficha Técnica

Tabla No 4 Ficha Técnica Subgerencia de Televisión RTVC

Característica	Descripción
Período de recolección de datos	Febrero de 2022
Ciudad de Aplicación	Bogotá D.C, Colombia
Cargo de las personas entrevistadas	Subgerente de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos y personas involucradas en proyectos de la Subgerencia.
Población	20 colaboradores, entre personal de planta y contratistas.
Muestra	20 colaboradores.
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta formularia en Google.

Fuente: Elaboración propia.

6.4. Instrumento de Medición.

Para el presente trabajo se utilizará el instrumento de medición elaboración de encuesta, por medio de la herramienta creación del formulario en Google Forms.

Tabla No 5 Herramienta de Medición de Madurez Organizacional en la Gerencia de Proyectos

Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	Pregunta	Grupo proceso
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Planear la Gestión de Riesgos"?	2 - Planificación
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto"?	4 - Monitorear y Controlar
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Plan de Gestión de Adquisiciones"?	2 - Planificación
1 - Estandarizar	¿Su organización "reporta el desempeño de OPM a la estrategia"?	NA
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	1 - Iniciar
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso "Definir Alcance"?	2 - Planificación
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Planificación de la gestión del alcance"?	2 - Planificación
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	2 - Planificación
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso de "Desarrollar la Carta del Proyecto"?	1 - Iniciar
1 - Estandarizar	¿Estandariza su organización el proceso "Determinar presupuesto"?	2 - Planificación
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitorear y Controlar
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso de "Plan de gestión de riesgos"?	2 - Planificación
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso "Definir Alcance"?	2 - Planificación
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitorear y Controlar
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso "Gestionar el equipo del proyecto"?	3 - Ejecución
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	2 - Planificación
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso "Realizar el Aseguramiento de calidad"?	3 - Ejecución
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso de "Control de Adquisiciones"?	4 - Monitorear y Controlar
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	2 – Planificación
2 - Medir	¿Su organización mide el proceso de "Planificación de la gestión del cronograma"?	2 – Planificación

Etapas Procesos de Mejora (SMCI)	Pregunta	Grupo proceso
3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso "Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	3 - Ejecución
3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso "Validar Alcance"?	4 - Monitorear y Controlar
3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitorear y Controlar
3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso de "Desarrollar Cronograma"?	2 - Planificación
3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre
3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso "Planificación de la gestión de riesgos"?	2 - Planificación
3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso "Realizar el Control Integrado del Cambio"?	4 - Monitorear y Controlar
3 - Controlar	¿Controla su organización el proceso de "Planificación de Alcance del Programa"?	0
3 - Controlar	¿Controla su organización el proceso de "Planear la gestión de las partes interesadas"?	0
3 - Controlar	¿Su organización controla el proceso de "Planificación de la Gestión de Costos"?	2 - Planificación
4 - Mejorar	¿Su organización mejora el proceso de "Control de Riesgos"?	2 - Planificación
4 - Mejorar	¿Mejora su organización el proceso "Cerrar Proyecto o Fase"?	5 - Cierre
4 - Mejorar	¿Su organización mejora el proceso de "Planificación de la gestión de riesgos"?	2 - Planificación
4 - Mejorar	¿Mejora su organización el proceso de "Realizar el Aseguramiento de la calidad"?	3 - Ejecución
4 - Mejorar	¿Su organización mejora el proceso de "Controlar Alcance"?	4 - Monitorear y Controlar
4 - Mejorar	¿Mejora su organización el proceso de "identificar las partes interesadas"?	1 - Iniciar
4 - Mejorar	¿Mejora tu organización el proceso de "Controlar Cronograma"?	4 - Monitorear y Controlar
4 - Mejorar	¿Mejora tu organización el proceso de "Estimar las Duraciones de la Actividad"?	2 - Planificación
4 - Mejorar	¿Mejora tu organización el proceso de "Determinar el presupuesto"?	2 - Planificación
4 - Mejorar	¿Mejora su organización el proceso de "Monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	4 - Monitorear y Controlar

Fuente: Elaboración propia, basada en el instrumento de validación coeficiente VAiken

6.5. Validación del instrumento de medición.

De acuerdo con lo expuesto en el numeral 10.1. Tipo de investigación, y con el fin de validar el instrumento de medición del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos inmersos en la Subgerencia de Televisión, en el presente trabajo dirigido se dio a evaluar de manera presencial el cuestionario a 5 personas expertas en la gestión de proyectos de la Secretaría de Educación Distrital de Bogotá D.C. y RTVC-Sistema de Medios Públicos, donde evaluaron las 40 preguntas del cuestionario, el cual se encuentra agrupado en cuatro dimensiones: Estandarizar, medir, controlar y mejorar, tal como se mencionó anteriormente. Los resultados se evidencian en la tabla No. 6 Resultados de la Encuesta.

Tabla No 6 Resultados de la Encuesta

Experto	1-Estandarización										2-Medición										3-Control										4-Mejora continua																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40							
Experto 1	1,0	1,0	0,5	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,3	0,5	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	1,0				
Experto 2	1,0	0,8	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,8	1,0	0,8	0,8	0,5	0,8	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	0,8	1,0	0,5	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0		
Experto 3	1,0	0,5	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	0,8	1,0	1,0	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,5	0,8	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,5	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0		
Experto 4	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	0,8	1,0	0,8	1,0	0,8	0,5	1,0	0,8	0,8	0,5	0,8	0,8	0,8	0,5	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,5	1,0
Experto 5	1,0	1,0	1,3	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0	0,5	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0	1,0	0,8	0,5	1,0				
V Aiken	1,0	0,9	0,8	0,9	1,0	0,9	1,0	0,9	0,8	1,0	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	1,0	0,8	0,9	0,8	1,0	0,9	0,9	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	1,0	0,9	0,8	0,8	1,0						

Fuente: Elaboración propia basada en el coeficiente V de Aiken

Para ello, se utilizó el método de validación de instrumentos recomendado por la escuela de investigación de la Universidad EAN denominado Coeficiente V de Aiken, el cual fue aplicado a un grupo poblacional especializado, tal como se mencionó anteriormente. En la Tabla No. 7 se dan a conocer los coeficientes por pregunta y dimensión.

Tabla No 7 Resumen de la Encuesta Coeficiente V de Aiken

ID	V Aiken por pregunta	V Aiken por dimensión
1	1,00	0,90
2	0,85	
3	0,80	
4	0,85	
5	1,00	
6	0,90	
7	0,95	

ID	V Aiken por pregunta	V Aiken por dimensión
8	0,85	
9	0,80	
10	1,00	
11	0,80	0,81
12	0,85	
13	0,80	
14	0,80	
15	0,80	
16	0,85	
17	0,80	
18	0,80	
19	0,80	
20	0,80	
21	1,00	0,88
22	0,80	
23	0,90	
24	0,80	
25	1,00	
26	0,85	
27	0,90	
28	0,95	
29	0,81	
30	0,80	
31	0,80	0,85
32	0,80	
33	0,80	
34	0,80	
35	0,85	
36	1,00	
37	0,85	
38	0,80	
39	0,80	
40	0,95	

Fuente: Elaboración propia, basada en el coeficiente VAiken

Por otro lado, acorde al resultado final donde el Coeficiente V de Aiken general, que arrojó un 0.8, demuestra que es viable el cuestionario el cual podrá ser aplicado y llevado a cabo con éxito. En este sentido, y más concretamente, se puede afirmar que la aplicabilidad de esta herramienta muestra indicadores suficientes para ser considerada válida y fiable para alcanzar información sobre el Grado

de Maduración de los Proyectos al Interior de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos.

6.6 Identificación de Variables.

Una vez realizado el análisis durante la definición teórica y conceptual se definió que la variable a investigar será: Madurez de Gestión de Proyectos y esta será medida utilizando el instrumento que nos proporciona el PMI a través del OPM3 en su tercera edición, el cual dará a conocer el nivel del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos, soportados en el PMBOK (PMI, 2017). Se tendrá en cuenta esta variable, pues los resultados que arroje este estudio estarán direccionados únicamente en determinar el estado actual de esa variable y por último se recomendarán estrategias para que haya una mejora en aquellos puntos que sean identificados. Este instrumento, está constituido en cuatro niveles categorizados de la siguiente manera, según (PMI, 2008, p 22):

- ✓ Nivel 1 Estandarizar (Estandarizar los procesos de administración de riesgos)
- ✓ Nivel 2 Medir, se miden los procesos de administración de riesgos.
- ✓ Nivel 3 Controlar, se controlan los procesos de administración de riesgo.
- ✓ Nivel 4 Mejorar, se mejoran los procesos de administración de riesgos.

Por lo anterior, aplicar este modelo permitirá identificar el nivel de madurez que tiene la organización y en particular para este caso la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, lo cual a futuro podrá generar beneficios tales como replantear los objetivos estratégicos y realizar una autoevaluación del nivel de madurez de los proyectos. que permita ampliar los conocimientos sobre la gerencia de estos, mejorando las capacidades del personal experto. (Castro Mario, 2020).

El modelo OPM3 permitirá a la Subgerencia de Televisión, aplicar la sistematización de los Portafolios, Programas y Proyectos en función de ser alineados con el Plan Estratégico de la Entidad o en su defecto al Plan Nacional de Desarrollo. El Objetivo de OPM3 es suministrar un set de pasos, estándares, que permita medir la madurez organizacional. Permitiendo ejercer dominio desde la Subgerencia de Televisión en lo que refiere al nivel de gestión de proyectos de la organización, este puede ocurrir en tres niveles: Proyecto, Programa o Portafolio.

Por otra parte, permitirá establecer los siguientes beneficios:

- ✓ Proporciona un puente entre la estrategia y los proyectos individuales.
- ✓ Ofrece un extenso cuerpo de conocimiento sobre lo que constituye la gestión de proyectos organizacionales.
- ✓ Permite evaluar la madurez que constituye una base para decidir si procede o no a llevar a cabo mejoras en determinadas áreas críticas.
- ✓ Establece una guía que ayudará a organizar sus prioridades en función de la planificación.

6.7 Análisis interno.

Con el fin de evaluar las buenas prácticas a ser desarrolladas en la Entidad y que están claramente definidas en la herramienta empleada “Herramienta de Medición de Madurez Organizacional en Gerencia de Proyectos” para realizar la evaluación de las encuestas, se valorará de forma numérica en una escala de 0 a 5, el nivel de implementación de las buenas prácticas en gestión de proyectos, seleccionadas de la siguiente manera:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indeciso
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Una vez realizado el cuestionario, se procederá a interpretar la información recopilada a través del instrumento de recolección de datos donde se valorarán los siguientes aspectos: estandarización, control, medición y mejora dirigido a la oficina de Gerencia de Proyectos.

7. Propuesta de Intervención.

La Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos viene trabajando un Portafolio de Proyectos del día a día en forma sistemática, mediante este modelo de negocio. Sin

embargo, con el objeto de ser cada vez más competitiva a medida que se avanza tecnológicamente, busca continuamente ganar participación de mercado frente a sus competidores, en busca de lograr ser reconocida tanto a nivel nacional como internacional y la garantía de satisfacer al cliente final, se ve forzada a enfrentar desafíos, tales como la implementación de nuevos proyectos que serán constantemente incorporados al portafolio, que les permita seguir creciendo. Los planes de acción más comunes realizados dentro de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, pueden resumirse en alianzas o articulación con otras Subgerencias para expandir su operación a otros mercados aceleradamente, a través de la innovación con nuevos productos y servicios, mejoras tecnológicas y de procesos que permitan que la Entidad tenga un aumento en su competitividad y desarrollo. (RTVC-Sistema de Medios Públicos, 2020).

De ahí que el ecosistema de proyectos que hacen parte del portafolio es de gran importancia para el desarrollo de esta Subgerencia y en sí de toda la Entidad y constituyen un elemento fundamental para el desarrollo de nuevos productos y servicios, la apertura de nuevos mercados, la innovación de procesos y tecnología, mejorar el posicionamiento de la Entidad en el mercado, el posicionamiento de imagen corporativa o de marca, entre otros. Por ello, diagnosticar y dar algunas soluciones con respecto a la Gerencia de Proyectos y las partes interesadas en su ejecución; es fundamental para estas de entidades que deciden emprender este tipo de propuestas de desarrollo. La planificación de proyectos es uno de los aspectos fundamentales para garantizar la obtención de los resultados propuestos en la Entidad, en el tiempo planeado, con el uso adecuado de recursos físicos y talento humano idóneo para este fin. Por último, concientizar a la Subgerencia de Televisión que, utilizar una buena planificación para los proyectos es la clave para una correcta ejecución de las distintas fases de los proyectos y en sí todo lo que está inmerso en estos desde que se plantean hasta las lecciones aprendidas después de su ejecución. Cuando hablamos de planificar podemos decir que se trata del conjunto de acciones para establecer cada una de las actividades a realizar, con el fin de lograr los objetivos planteados y alineados a los objetivos y metas de la entidad. (Autoría propia–Información suministrada por la Oficina Asesora de Planeación, RTVC -Sistema de Medios Públicos, 2020).

La propuesta, se fundamenta en el fortalecimiento de la gestión de proyectos de la oficina de proyectos-Oficina Asesora de Planeación, la cual fue creada de acuerdo a las directrices

presidenciales con el propósito que desde allí se realizara la planeación de los proyectos, su articulación con las áreas administrativas, la capacitación de directores y gerentes, el seguimiento y cierre de los proyectos. Es así como, basados en el diagnóstico de madurez de cada una de las prácticas medidas en la gestión de proyectos que realiza la Entidad, se definen acciones puntuales propuestas para aquellas buenas prácticas que no se encuentran implementadas o se encuentran ejecutadas de manera parcial.

Para la presente propuesta de intervención, se elige el modelo Project Management Maturity Model-OPM3, ya que este maneja los lineamientos, políticas y pautas desde la perspectiva de madurez, con el fin de apoyar al personal involucrado en garantizar el éxito de la gestión y mitigar los riesgos que surjan tanto en el diseño de las estrategias, como en la interacción de los procesos. Este modelo, es una herramienta eficiente que permite implementar líneas de acción estratégicas, que conducen a la obtención de los objetivos organizacionales. Por tal razón, se convierte en una herramienta que:

- ✓ Recopila buenas prácticas de los componentes de la gestión de proyectos de la Subgerencia de TV de RTVC-Sistema de Medios Públicos.
- ✓ Ayuda a potenciar la mejora continua de la organización.

El Organizational Project Management Maturity Model-OPM3, fue concebido desde un principio por parte del Project Management Institute-PMI para actuar como un estándar de cobertura a los requisitos del usuario final en materia de indicadores clave de desempeño, capacidades y resultados. Para poner en marcha este modelo en la Subgerencia de TV y con apoyo de la Oficina Asesora de Planeación, se debe realizar un análisis en el cual se revisen sus debilidades, sus fortalezas y su capacidad de gestión y de manera posterior una vez establecido el resultado del diagnóstico, proceder a reforzar aquellas áreas que requieren profundidad, sensibilizar al personal para que ataquen la raíz del problema; donde se generan novedades y eventos críticos en la gestión. Es la Oficina Asesora de Planeación, donde más observaciones surgen y donde hay que enfocar los planes de mejoramiento apuntando a un diagnóstico objetivo de la madurez de la gestión. Dentro de los cambios sustanciales de la nueva versión del Project Management Maturity Model-OPM3 (2013) se identifican:

- ✓ Mayor alineación y similitudes procedimentales con otros estándares de madurez.

- ✓ Mayor sinergia con El PMBOK*Guide, the Standar for Program Management, the Standar for Portfolio Management y el CMMI.
- ✓ Mejores canales de comunicación en el entorno empresarial.
- ✓ Sensibilización a los colaboradores para el uso del modelo, realizar la autoevaluación de gestión de las organizaciones, con el fin de generar un diagnóstico de mejora, que propenda en mejores resultados desde el ámbito financiero y productivo.
- ✓ Reestructuración de contenidos que lo hacen un modelo más versátil en el mercado, con mayores beneficios didácticos para su aplicación y con un método adecuado y de fácil manejo para los interesados.

Este modelo es útil para la Entidad, puesto que permite realizar actividades de adaptación que pueden sufrir cualquier organización por compleja que parezca, y de otra parte, muestra que el modelo posee bastantes atributos, puesto que su continua actualización ayuda a adelantarse a cambios del mercado, generando propuestas de alto nivel dentro de la transformación y mejora continua de los procesos. El Modelo cuenta con tres elementos básicos:

- ✓ El conocimiento: En esta etapa se deben adquirir los conocimientos relacionados con la gestión organizacional de proyectos, el contenido del estándar definido en el PMBOK, el entendimiento básico del modelo OPM3 y se debe entender a la organización seleccionada.
- ✓ La evaluación: En esta etapa se realiza la planeación, ejecución y análisis de los resultados obtenidos, se realiza la valoración de las mejores prácticas, se utiliza como método para comparar con el estándar e identificar oportunidades de mejora.
- ✓ La mejora: Plan de acción de mejora de los procesos que requieren mayor atención de acuerdo con el resultado de la evaluación, en este paso se seleccionan iniciativas y se realizan recomendaciones.

Este modelo posee un factor diferencial entre las metodologías de la gestión de proyectos, puesto que tiene una estructura encaminada a determinar los resultados en indicadores claves de rendimiento Key Performance Indicator-KPI.

Con base en los resultados obtenidos, se plantean al menos 10 propuestas de mejora, con las cuales se busca alcanzar por cada buena práctica evaluada un nivel de madurez muy alto superando el 95% con el propósito que la Subgerencia de RTVC-Sistema de Medios Públicos, potencialice los procesos

existentes al interior de la Entidad, con el fin de aumentar su nivel de madurez en gestión de proyectos, de modo que sea una entidad con amplia habilidad para el manejo de procesos, cuente con roles y responsabilidades definidas y ejecute proyectos de alta calidad.

Este trabajo, se convierte en una oportunidad de mejorar aquellas herramientas para la Gerencia de Proyectos sugeridos por el PMI y el PMBOK para dar inicio a una mejora en lo que será el futuro de la Entidad, con respecto al portafolio que se maneja en la actualidad, ya que con este estudio se pretende mostrar uno de los tantos caminos posibles para llevar a RTVC-Sistema de Medios Públicos un paso más delante de donde se encuentra actualmente; con respecto al tema y así responder con altura a la agresiva competencia que cada vez es más grande y la cual proviene de entidades o medios públicos y privados, incluso que ofrecen este tipo de productos y servicios dirigidos a nivel nacional e internacional. A continuación, se detallan los resultados y análisis realizado a nivel organizacional, de conformidad con las subdimensiones establecidas para el diagnóstico propuesto para la Subgerencia de RTVC-Sistema de Medios Públicos.

7.1 Identificación de los procesos de los proyectos de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos

En la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, se identificaron los procesos de los proyectos así:

Figura No 7 Identificación de procesos de los Proyectos (Producciones) que se ejecutan al interior de la Subgerencia de Televisión



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información recopilada en Subgerencia de Tv de RTVC-Sistema de Medios Públicos.

- ✓ **Grupo de proceso de inicio:** En este proceso, en la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, se dan los lineamientos con respecto a lo que se desea y que impacte el público, quienes son los usuarios finales, es aquí donde se involucran las personas interesadas.
- ✓ **Grupo de proceso de planificación:** Aquí se define el alcance de cada uno de los Proyectos, generalmente proyectos de producción que abarca la preproducción, la producción y la postproducción, haciendo una definición de objetivos, posibles acciones a llevar a cabo para la ejecución del proyecto y se define el plan para la dirección de estas producciones.
- ✓ **Grupo de proceso de ejecución:** Aquí se define en que lugares se desarrollarían las producciones, dentro de estas producciones además, se define la parte donde se gastará la mayor parte del presupuesto, se involucran los funcionarios y todas aquellas personas que harían parte de cada una de las producciones y se definen todos aquellos elementos que harían parte para completar el trabajo de preproducción, producción y postproducción. De igual manera, se coordinan las personas y recursos, se gestiona las expectativas de los interesados y finalmente se realizan las actividades derivadas de la producción.
- ✓ **Grupo de proceso de monitoreo y control:** Aquí se valida la planificación versus la ejecución de las producciones, se trata de hacer un control minucioso con el fin de que no haya una desviación en cuanto a los objetivos trazados, es decir se rastrea, analiza y dirige el desempeño de cada una de las producciones, se controlan los cambios y se recomiendan acciones de mejora a través de los asesores de producción, quienes finalmente son los que monitorean cada una de las actividades.
- ✓ **Grupo de proceso de cierre:** Aquí se validan los entregables (capítulos de las producciones), se satisfacen las necesidades planteadas en el punto anterior, se da el cierre del proceso y finalmente el cierre de las producciones.

7.2 Diagnostico Organizacional de los proyectos de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos

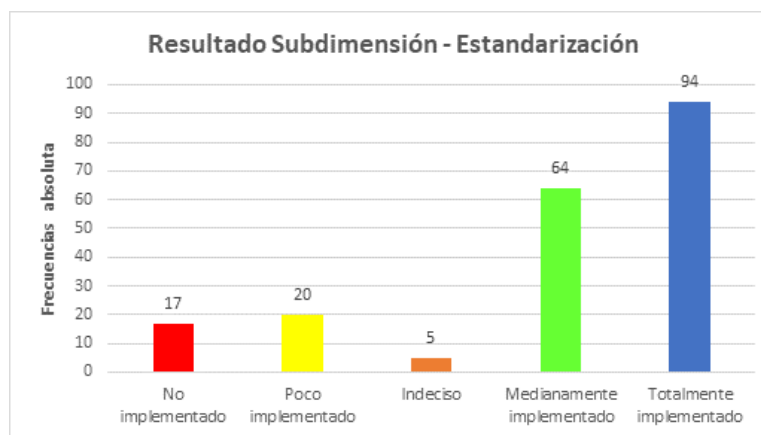
Para el análisis de criterios de evaluación de los resultados se tienen las siguientes convenciones:

- ✓ **Muy en desacuerdo** = No implementado
- ✓ **En desacuerdo** = Poco implementado
- ✓ **Indeciso** = Indeciso
- ✓ **De acuerdo** = Medianamente implementado
- ✓ **Totalmente en desacuerdo** = Totalmente implementado

7.2.1. Fase del proceso Subdimensión Estandarización.

Con respecto a esta fase del proceso de Estandarización, en la mayoría de las respuestas (94) se señaló que la medida se encontraba Totalmente implementada. De igual manera (17) respuestas señalaron que el proceso no había sido implementado en su totalidad. (Ver figura No 8)

Figura No 8 Resultado Subdimensión- Estandarización



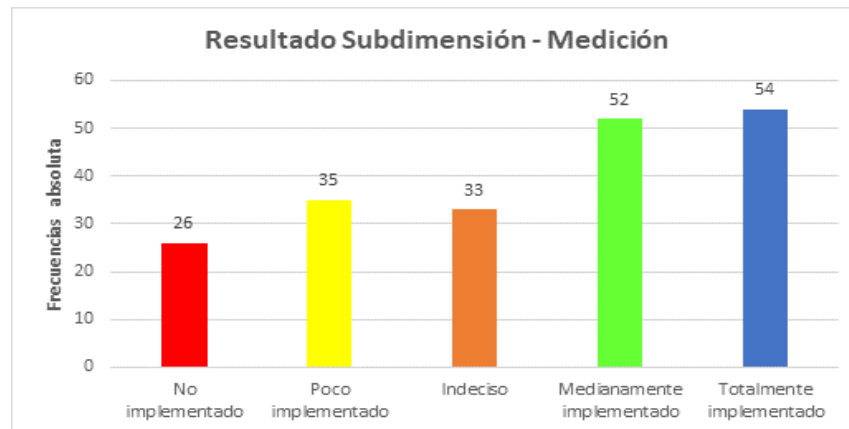
Fuente: Elaboración propia.

Para los criterios de evaluación Medianamente implementada y Totalmente implementada, corresponden al 40% del total de las respuestas. Lo anteriormente descrito, indica que la Subgerencia de Televisión, desarrolla buenas prácticas en la gestión de proyectos en esta fase. Sin embargo, es necesario fortalecer el criterio Medianamente implementado, para alcanzar la implementación en su totalidad.

7.2.2. Fase del proceso Subdimensión Medición.

Con respecto a esta fase del proceso de Subdimensión, en la mayoría de las respuestas (54) se señaló que la medida se encontraba Totalmente implementada. De igual manera (26) respuestas señalaron que el proceso no había sido implementado en su totalidad. (Ver figura No 9)

Figura No 9 Resultado Subdimensión- Medición



Fuente: Elaboración propia.

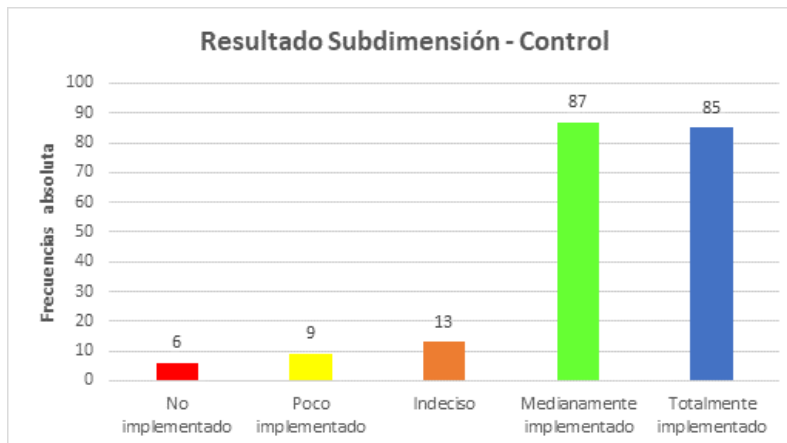
Para los criterios de evaluación Medianamente implementada y Totalmente implementada, corresponden al 27% del total de las respuestas. Lo anteriormente descrito, indica que la Subgerencia de Televisión, no desarrolla buenas prácticas en la gestión de proyectos en esta fase. Se hace necesario fortalecer con mayor esfuerzo, el criterio Totalmente implementado para alcanzar la implementación en su totalidad.

En la tabla 9 se describen las buenas prácticas en gestión de proyectos que fueron objeto de evaluación, las cuales se encuentran agrupadas por habilitador organizacional y Categorización Habilitador Organizacional. Así mismo, se relaciona para cada una el estado actual (% puntaje obtenido), se recomienda que la implementación de las propuestas de mejora se realice en un plazo de mínimo de un año, a partir de la entrega del diagnóstico a la Alta Gerencia, para tener un plazo de implementación y evaluación, tiempo en el cual, se debe realizar un nuevo diagnóstico para medir el logro de los objetivos propuestos.

7.2.3. Fase del proceso Subdimensión Control.

Con respecto a esta fase del proceso de Subdimensión Control en la mayoría de las respuestas (85) se señaló que la medida se encontraba Totalmente implementada. De igual manera (6) respuestas señalaron que el proceso no había sido implementado en su totalidad. (Ver figura No 10).

Figura No 10 Resultado Subdimensión- Control



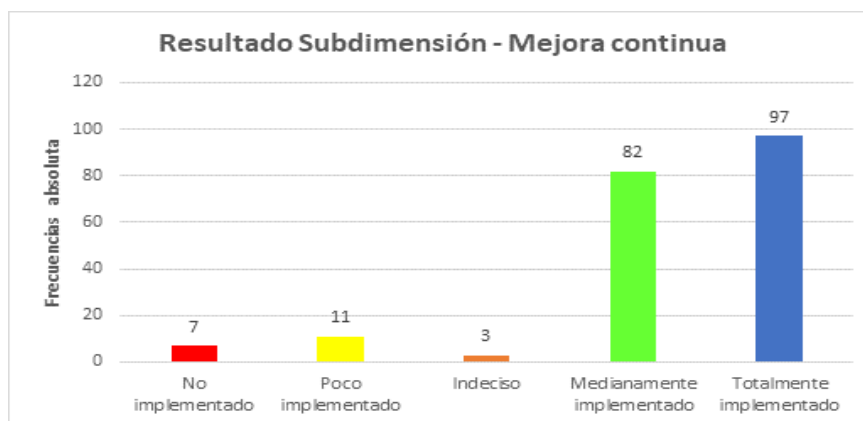
Fuente: Elaboración propia,

Para los criterios de evaluación Medianamente implementada y Totalmente implementada, corresponden al 43% del total de las respuestas. Lo anteriormente descrito, indica que la Subgerencia de Televisión, desarrolla buenas prácticas en la gestión de proyectos en esta fase. Sin embargo, es necesario fortalecer el criterio Medianamente implementado, para alcanzar la implementación en su totalidad.

7.2.4. Fase del proceso Subdimensión Mejora continua.

Con respecto a esta fase del proceso de Subdimensión Mejora continua en la mayoría de las respuestas (97) se señaló que la medida se encontraba Totalmente implementada. De igual manera (7) respuestas señalaron que el proceso no había sido implementado en su totalidad. (Ver Figura No 11)

Figura No 11 Resultado Subdimensión- Mejora Continua



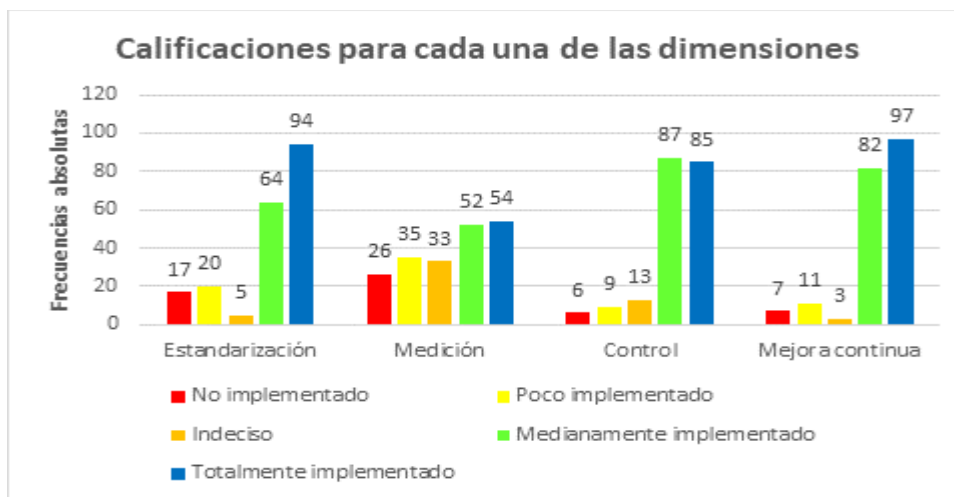
Fuente: Elaboración propia.

Para los criterios de evaluación Medianamente implementada y Totalmente implementada, corresponden al 45% del total de las respuestas. Lo anteriormente descrito, indica que la Subgerencia de Televisión, desarrolla buenas prácticas en la gestión de proyectos en esta fase. Sin embargo, es necesario fortalecer el criterio Medianamente implementado, para alcanzar la implementación en su totalidad.

7.3. Calificaciones para cada una de las Subdimensiones.

La máxima calificación, barra azul, es más alta en la Subdimensión de mejora continua y desciende en las demás Subdimensiones. Esto se considera lógico, dado que los subdimensiones posteriores suelen ser más exigentes. Por otra parte, la barra roja, que representa la mínima calificación; para la subdimensión de Medición y que corresponde a veintiséis (26) respuestas, se le debe hacer un seguimiento más riguroso.

Figura No 12 Calificaciones para cada una de las dimensiones



Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 8 frecuencias relativas en porcentaje para cada una de las Subdimensiones

Subdimensiones	No implementado	Poco implementado	Indeciso	Medianamente implementado	Totalmente implementado
Estandarización	9%	10%	3%	32%	47%
Medición	13%	18%	17%	26%	27%
Control	3%	5%	7%	44%	43%
Mejora continua	4%	6%	2%	41%	49%

Fuente: Elaboración propia

Mediante esta consolidación de la información de las Subdimensiones podemos concluir que en la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, se emplean las buenas prácticas para el gerenciamiento de proyectos para las subdimensiones Mejora continua, Estatización y Control; los cuales representan un porcentaje en su orden así: 49%, 47% y 43% respectivamente. Por otra parte, la Subdimensión de Medición se encuentra representada en el porcentaje más bajo del 27%, lo cual se debe trabajar para lograr los resultados de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos y que están alineados con la misionalidad de la Entidad.

7.4. Número de respuestas afirmativas por Habilitador Organizacional.

En reuniones desarrolladas con las personas que manejan proyectos se detectaron algunas respuestas afirmativas para cada uno de los habilitadores organizacionales, tal como lo indica la siguiente tabla, donde se destacan un alto número de respuestas afirmativas presentadas por la gestión de competencias.

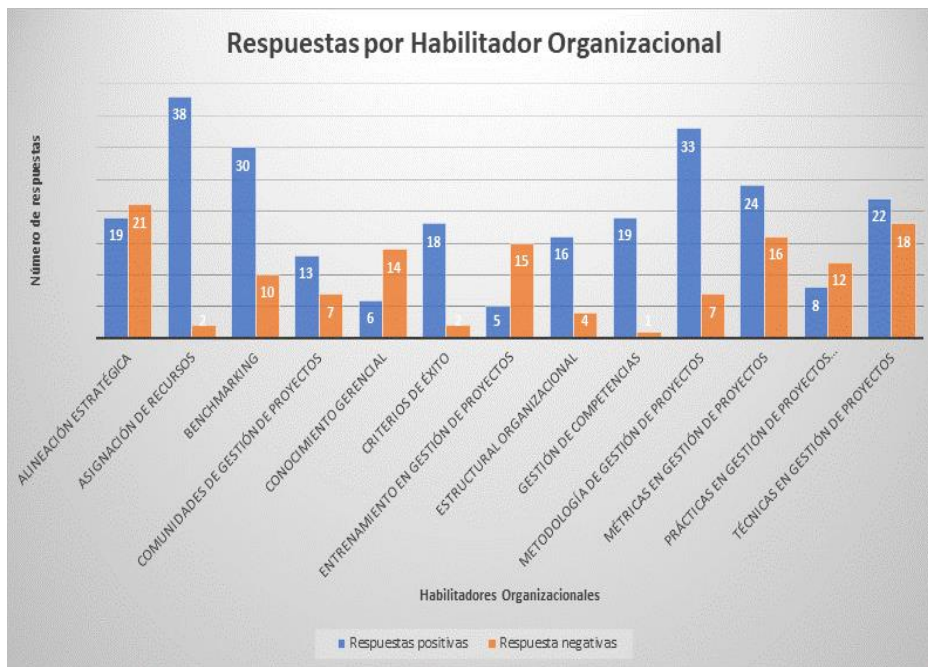
Tabla No 9 Respuestas Afirmativas

Pregunta	Habilitador organizacional	Categorización Habilitador Organizacional	Si	No	Porcentaje si
¿La Subgerencia de Televisión integra la metodología de gestión de proyectos con procesos organizacionales?	Metodología de gestión de proyectos	Tecnológico	15	5	75%
¿La Subgerencia de Televisión cuenta con un sistema para recoger métricas de éxito en la gestión de proyectos organizacionales?	Metodología de gestión de proyectos	Tecnológico	18	2	90%
¿El equipo de proyectos define indicadores claves para establecer el éxito del proyecto?	Métricas en gestión de proyectos	Tecnológico	13	7	65%
¿La Subgerencia de Televisión analiza y mejora las métricas de éxito en la gestión de proyectos organizacionales?	Métricas en gestión de proyectos	Tecnológico	11	9	55%
¿Subgerencia de Televisión tiene establecidas plantillas y herramientas de estimación para usar en toda la organización?	Técnicas en gestión de proyectos	Tecnológico	12	8	60%
¿Subgerencia de Televisión usa métodos matemáticos para la priorización de proyectos?	Técnicas en gestión de proyectos	Tecnológico	10	10	50%
¿Subgerencia de Televisión cuenta con un proceso formal para el registro y la asignación de recursos y tareas al proyecto?	Asignación de recursos	Estructural	19	1	95%
¿Subgerencia de Televisión incluye metas estratégicas dentro de los objetivos de proyectos?	Criterios de éxito	Tecnológico	18	2	90%
¿Subgerencia de Televisión establece la estructura organizacional apropiada para apoyar la gestión de proyectos?	Estructural organizacional	Estructural	16	4	80%
¿Subgerencia de Televisión logra metas y objetivos estratégicos a través de los proyectos?	Alineación estratégica	Estructural	14	6	70%
¿Subgerencia de Televisión establece procesos óptimos de asignación y optimización de recursos para los proyectos?	Asignación de recursos	Estructural	19	1	95%
¿Subgerencia de Televisión hace comparación del desempeño de la gestión de proyectos organizacionales vs los estándares de la industria?	Benchmarking	Tecnológico	13	7	65%
¿Subgerencia de Televisión compara entre las prácticas y los resultados en la gestión de proyectos organizacionales?	Benchmarking	Tecnológico	17	3	85%
¿Subgerencia de Televisión interactúa con comunidades externas en gestión de proyectos?	Comunidades de gestión de proyectos	Cultural	13	7	65%
¿Subgerencia de Televisión establece planes de carrera para todos los roles en gestión de proyectos organizacionales?	Gestión de competencias	RRHH	19	1	95%

Fuente: Elaboración propia.

De estas respuestas afirmativas, con respecto al habilitador organizacional denominado Técnicas en Gestión de Proyectos, podemos concluir que las personas encargadas en la dirección de proyectos de la Subgerencia de Televisión se caracterizan por contar con el profesionalismo, la idoneidad, experiencia, liderazgo y gobernanza en la Dirección de Proyectos. Sin embargo, para algunas personas, no es claro el manejo en cuanto a la gestión de proyectos. Aunque se tiene implementada la gestión de proyectos y es clara para los líderes, desde el orden gerencial algunos no cuentan con el conocimiento en la materia.

Figura No 13 Respuestas por Habilidadador Organizacional



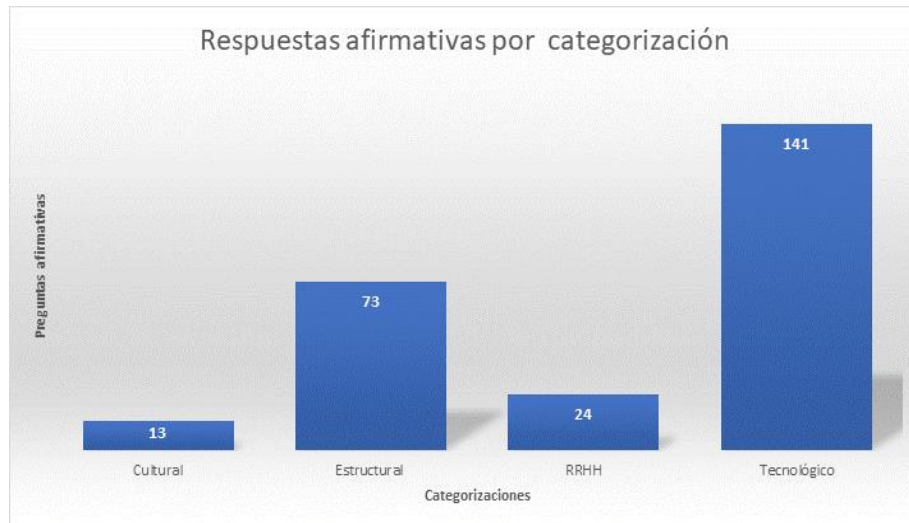
Fuente: Elaboración propia.

7.5. Número de respuestas afirmativas por Categorización de Habilidadador Organizacional.

En la siguiente gráfica, se muestra las respuestas afirmativas por cada categoría identificada para cada uno de los Habilidadadores Organizacionales para la Subgerencia de Televisión. En cuanto al Habilidadador Organizacional Tecnológico, se destaca como el que más respuestas afirmativas tiene. En cuanto a las categorías Cultural y Recursos Humanos se destacan como las de menos respuestas afirmativas. Por lo anteriormente analizado, podemos concluir, que si bien la Subgerencia de Televisión cuenta con herramientas tecnológicas necesarias para la gestión de proyectos, no cuenta con una adecuada cultura y talento humano. Esto se debe a que la Subgerencia de Televisión, no cuenta

con una cultura afianzada en proyectos y debe mejorar la cultura interna que hace referencia a la capacitación del recurso humano y la adquisición de talento humano idónea para estos fines.

Figura No 14 Respuestas Afirmativas por Categorización



Fuente: Elaboración propia.

7.6. Acciones propuestas para mejorar la gestión de proyectos.

En este apartado nos concentraremos en proponer acciones para aquellas buenas prácticas que contribuyan a la gestión de proyectos de manera adecuada.

7.6.1. Propuestas de mejora.

En este punto de avance se generan propuestas y recomendaciones de mejora, que al aplicarlas de manera adecuada, permitirán cerrar aquellas brechas identificadas en la gestión de proyectos que se lleva a cabo en la Subgerencia de Televisión, con el fin de materializar las estrategias de la Entidad en esta materia, donde identificaremos algunos áreas del conocimiento conforme PMI.

7.6.1.1. Grupo proceso integración.

Aquí se incluyen procesos y actividades a identificar, definir, coordinar y unificar dentro en la Dirección de Proyectos de la Subgerencia de Televisión, donde se proponen las siguientes actividades

a desarrollar:

- ✓ Asignación de recursos (mejorar): Se propone realizar adiciones y/o traslados presupuestales, a través de la elaboración de fichas exigidas por el Fondo Único de Tecnologías de la Información y las comunicaciones-FUTIC-, en aras de apalancar financieramente las producciones que se llevan a cabo desde la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos. De igual manera, darle fuerza al canal de ventas, con el fin de mejorar el recaudo, con el propósito de contar con más recursos propios que hacen parte del apalancamiento financiero requerido.
- ✓ Adaptabilidad en los procesos con el fin de dar cumplimiento a los objetivos: Teniendo en cuenta que, los proyectos de la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos van en una línea de tiempo de 1 a 4 años, se propone armonizar los diferentes programas y proyectos al Plan de Desarrollo de cada uno de los gobiernos. Lo anterior, teniendo en cuenta que entre períodos gubernamentales, si o si hay cambios sustanciales en cuanto a los requerimientos y exigencias por parte de cada uno de ellos.
- ✓ Gestionar las interdependencias entre las áreas de conocimiento (más relación): Se propone que, a través la Oficina Asesora de Planeación con el apoyo del Área de Talento Humano, se desarrollen manuales en los cuales se promueva la integración, alcance, plazos, costos, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisiciones y stakeholders.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Recopilación de datos (Repositorios).
- Habilidades interpersonales y trabajo en equipo.
- Reuniones (Mesas de Trabajo).

7.6.1.2. Grupo proceso alcance.

Aquí, se incluyen procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para materializar el éxito del proyecto, donde la actividad propuesta es la definición y el control donde se pueda identificar que se debe incluir y que no en el proyecto (recopilación de requisitos, y creación de la WBS). Se propone realizar jornadas de sensibilización con los equipos de

trabajo involucrados, como patrocinadores, personal de la Oficina Asesora de Planeación, responsables del proyecto, personal financiero y todas las personas que hacen parte del equipo base de producción general de contenidos.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Recopilación y análisis de datos.
- Habilidades interpersonales.
- Toma de decisiones.
- Descomposición de las WBS.

7.6.1.3. Grupo proceso cronograma.

Aquí, se incluyen procesos requeridos para lograr la finalización del proyecto a tiempo, donde se propone como actividad la de gestionar el cronograma del proyecto. Se propone la ejecución efectiva del dominio de planificación, ya que esta tiene como uno de sus resultados que el proyecto avance de manera organizada, coordinada y deliberada. Por lo anterior, es importante reforzar en que, desde el inicio de cada proyecto se identifiquen los bienes necesarios durante la ejecución del proyecto, ya que esto puede llegar a afectar los plazos de ejecución y por ende, el cronograma del proyecto. Para ello, se debe establecer una herramienta que pueda ser utilizada en todos los proyectos para determinar y controlar el cronograma, ya que controlar que cada proyecto se ejecute de manera organizada y dentro de los tiempos establecidos, permite cerrar con éxito los proyectos y se lograría la no materialización del riesgo.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Análisis de datos.
- Descomposición WBS.
- Planificación gradual.

- Optimización del recurso.

7.6.1.4. Grupo proceso costo.

Aquí, se incluyen procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar y financiar el control de los costos. Para lo que se proponen las siguientes actividades:

- Planificar la gestión de costos.
- Estimar el costo.
- Determinar los presupuestos.
- Controlar los costos.

Se propone sumar los costos estimados de los ítems o actividades requeridas por el cliente y por el proyecto para determinar la línea base del proyecto, ya que la estimación de los costos del proyecto, se encuentra establecida dentro del dominio de desempeño de la planificación. Se debe establecer procesos de asignación de presupuesto, políticas de manejo y optimización de los recursos, socializarlos en la reunión de inicio de cada proyecto con todos los interesados. Además, se debe contar con un presupuesto por proyecto, en el cual se puedan controlar los costos y tener directores capacitados para realizar la supervisión de los recursos del proyecto. No obstante, tener presente las siguientes actividades: Realizar formato de presupuesto, establecer política de manejo y optimización de recursos y socialización de política de costos.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Herramientas de estimación.
- Análisis de datos.

7.6.1.5. Grupo proceso calidad.

Aquí, se incluyen procesos para incorporar la política de calidad de la organización con el fin de satisfacer las necesidades de los involucrados. Para ello, se propone realizar la actividad de gestionar

el Plan de Calidad el proyecto.

Se propone analizar y evaluar la calidad de los procesos y entregables del proyecto, respecto a los estándares de la Entidad, donde se debe definir acorde con el plazo de cada proyecto y el nivel de riesgo identificado en cada uno, el número de auditorías internas que permitan controlar la calidad de los procesos y entregables de cada proyecto respecto a los estándares de la Entidad. El objetivo aquí es mantener la información de cada proyecto organizada con el fin de cumplir con todos los entregables del proyecto con la calidad solicitada, donde se involucren las siguientes actividades: - Realizar auditorías internas de manera periódica de cada proyecto de acuerdo al plazo de ejecución, - Socializar el resultado de las auditorías con la Subgerencia e incluir en el tablero de control el número de entregables aprobados por proyecto.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Recopilación de datos.
- Auditorías.
- Resolución de conflictos.
- Métodos de mejora de la calidad.

7.6.1.6. Grupo proceso recursos.

Aquí, se incluyen procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para materializar el éxito de proyecto, donde se propone la actividad de garantizar que los recursos sean los adecuados y estén disponibles en el momento y el lugar adecuado.

Se propone optimización de los recursos, donde se deben estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto, tales como el talento humano, donde se cuente con personal con conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos, que pueden aumentar la posibilidad de éxito de los proyectos.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Toma de decisiones.
- Teoría organizacional.
- Capacitaciones.
- Evaluaciones individuales y en equipo.

7.6.1.7. Grupo proceso comunicaciones.

Aquí, se incluyen procesos precisos para asegurar la necesidad de información del proyecto y de los grupos de interés que satisfagan a través del desarrollo de objetivos y de la implementación de actividades diseñadas para lograr intercambio de estas. Para ello, se proponen dos actividades así:

- Desarrollar una estrategia, para asegurar que la comunicación sea eficaz para los interesados
- Llevar a cabo actividades necesarias, para implementar la estrategia de comunicación.

Se deberá adaptar el proceso de comunicaciones de acuerdo a las necesidades de cada proyecto, con el fin de garantizar la atención oportuna a las comunicaciones de las partes interesadas, llevando un control adecuado al archivo de las mismas, tanto físico como magnético, donde el objetivo sea atender oportunamente todas las comunicaciones a través de las siguientes actividades: -Adaptar matriz de comunicaciones de acuerdo a cada proyecto y -Establecer persona responsable de seguimiento y control.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Análisis de requisitos de comunicación.
- Modelos de comunicación.
- Métodos de comunicación.
- Habilidades interpersonales.

7.6.1.8. Grupo proceso riesgos.

Aquí, se incluyen procesos necesarios para llevar a cabo la planificación, identificación y análisis y el monitoreo de riesgos, con el fin de evitar su materialización.

Para ello, se propone las siguientes actividades:

- Gestionar los riesgos del proyecto, con el fin de aumentar la probabilidad o impacto de los catalogados como positivos.
- Gestionar los riesgos de proyecto, con el fin de disminuir la probabilidad o impacto de los catalogados como negativos.

Se realizará una identificación más completa de los riesgos, que tenga en cuenta el proyecto en específico, así como las lecciones aprendidas y riesgos materializados en proyectos ejecutados del mismo tipo, incluir en su planeación reuniones periódicas de control y actualización. El objetivo sería, anticipar amenazas y oportunidades para responder de la forma adecuada en caso de materializarse. Aquí, se incluirían las siguientes actividades: -Determinar formato de matriz de riesgos y su seguimiento, -Establecer política de control de riesgos y -Realizar control periódicamente.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Recopilación y análisis de datos.
- Categorización de riesgos.
- Auditorías.
- Repositorio.
- Lecciones aprendidas.

7.6.1.9. Grupo proceso adquisiciones.

Aquí, se incluyen procesos necesarios para comprar y/o adquirir productos o servicios o resultados

que, es preciso obtener fuera del equipo del proyecto, donde aquí se propone la actividad de Gestionar y controlar contratos, órdenes de compra y acuerdos a nivel de servicio.

A pesar de que la Entidad, incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, bienes o servicios que es preciso obtener fuera de la organización o del equipo del proyecto, y teniendo en cuenta que el equipo de cada proyecto no tiene mayor incidencia en este proceso, es importante reforzar en que desde el inicio de cada proyecto, se identifiquen los bienes necesarios durante la ejecución de este, ya que la no identificación, puede llegar a afectar los costos y cronograma del proyecto.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Publicidad.
- Criterio de selección de proveedores.
- Conferencia de oferentes.
- Evaluación de proveedores y auditorías.

7.6.1.10. Grupo proceso interesados.

Aquí, se incluyen procesos requeridos para identificar las personas, grupos u organizaciones que puede afectar o ser afectados por el proyecto. Para ello, se proponen las siguientes actividades:

- Analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.
- Desarrollar estrategias de gestión adecuadas, a fin de lograr la participación idónea de los interesados en las decisiones y ejecución del proyecto.

Se requiere establecer procesos en los cuales se documenten las expectativas de los interesados y se mida su impacto en el proyecto. Además, definir claramente los canales de comunicación. Los objetivos de este grupo serían: Identificar a todos los interesados y utilizar métodos de comunicación efectivos. Para el cumplimiento de estos objetivos se deberán realizar las siguientes actividades: Parametrizar matriz de interesados donde se identifique impacto, poder y grado de

influencia, -Mantener comunicación asertiva con todos los interesados del proyecto y -Actualizar la matriz de interesados con los cambios que se presenten en la ejecución de cada proyecto.

Por otro lado, se propone desarrollar las siguientes técnicas:

- Juicio de expertos.
- Recopilación de datos.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades interpersonales y trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.

Tabla 10 Plan de Mejora Subgerencia de Tv de RTVC.

Grupo de procesos	Área de conocimiento	Buenas prácticas en gestión de proyectos.		Propuesta de mejora	Objetivo	KPI	Meta	Actividades	Responsable	Momento y periodicidad
		PMI (2017)	PMI (2021)							
Inicio	Gestión de la integración	Desarrollo de acta de constitución del proyecto.	El acta de constitución del proyecto se encuentra en el dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y ciclo de vida.	Continuar con la elaboración del acta de constitución del proyecto, garantizando que se aplique al 100% de los proyectos que se ejecuten en la empresa, involucrar a todos los interesados y socializarla con el equipo del proyecto.	Desarrollar el acta de constitución de todos los proyectos garantizando que todos los involucrados la conozcan.	# de actas de constitución / # de proyectos en ejecución	100%	1. Realizar seguimiento desde la oficina Asesora de Planeación 2. Participar en las reuniones de inicio de cada proyecto. 3. Documentar y socializar las actas de constitución con el equipo del proyecto.	Coordinador Oficina Asesora de Planeación Gerencia	Al inicio del proyecto
	Gestión del alcance	Se identifican los entregables, se describe cómo cada proyecto será monitoreado, controlado y validado	El plan de gestión del alcance se contempla dentro de los modelos, métodos y artefactos. PMI (2021) define el plan de gestión del alcance como aquel que "describe el modo en que el alcance será definido, desarrollado, monitoreado, controlado y validado".	Continuar con la elaboración de matriz de obligaciones en la cual se registran las actividades y entregables esperados por cada proyecto, ya que esta actividad permite tener claridad en la definición del alcance y su desarrollo e incluir para cada una cómo se realizará el monitoreo, control y validación.	Cumplir en la calidad y tiempos de entrega de productos	# de productos entregados a tiempo / # de productos	100%	1) Elaboración de matriz de obligaciones 2) Alcance de entregables 3) Control de cumplimiento de obligaciones	Directores de proyecto	Elaboración inicio del proyecto, seguimiento mensual
	Gestión de la calidad	Se incorpora la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.	El PMI (2021) establece la calidad en los procesos y los entregables como el principio No 8.	Continuar con la elaboración de matriz de obligaciones en la cual se registran las actividades y entregables esperados por cada proyecto, incluyendo la definición de criterios de calidad y aceptación de los mismos. Continuar con la planeación de auditorías internas	Cumplir en la calidad y tiempos de entrega de productos	# de productos entregados a tiempo / # de productos	90%	1) Elaboración de matriz de obligaciones 2) Alcance de entregables 3) Control de cumplimiento de obligaciones	Directores de proyecto	Elaboración inicio del proyecto, seguimiento mensual
	Gestión del tiempo	Se identifican y documentan las relaciones entre las actividades del proyecto	El PMI (2021) establece en el dominio de desempeño de la planificación un enfoque predictivo en el cual se debe	Realizar la estructura de descomposición del trabajo (EDT) en la cual se identifiquen y documenten las relaciones entre las actividades del proyecto, sus tiempos e	Establecer proceso de identificación y secuencia de las actividades del proyecto.	# EDT / # de proyectos en ejecución	100%	1) Realizar y parametrizar el formato de EDT 2) Socializar proceso	Oficina Asesora de Planeación Directores de proyecto	Elaboración inicio del proyecto, seguimiento mensual

Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos Inmersos en la Subgerencia de Televisión en RTVC – Sistema de Medios Públicos, Aplicando la Guía del PMBOK

Grupo de procesos	Área de conocimiento	Buenas prácticas en gestión de proyectos.		Propuesta de mejora	Objetivo	KPI	Meta	Actividades	Responsable	Momento y/o periodicidad
		PMI (2017)	PMI (2021)							
			descomponer el alcance del proyecto en actividades específicas y secuencias estas actividades.	identificación de la ruta crítica.				3) Controlar su cumplimiento		
	Gestión de los costos	Determinar un presupuesto interno para realizar el proyecto y establecer la forma en que se controlaran los costos.	La estimación de los costos del proyecto se encuentra establecida dentro del dominio de desempeño de la planificación.	Establecer procesos de asignación de presupuesto interno, políticas de manejo y optimización de los recursos, socializarlos en la reunión de inicio de cada proyecto con todos los interesados.	1) Contar con un presupuesto por proyecto en el cual se puedan controlar los costos. 2) Contar con directores capacitados para realizar la supervisión de los recursos del proyecto	# presupuestos / # total de proyectos en ejecución # directores capacitados / # proyectos en ejecución	100% 90%	1) Implementar formato de presupuesto interno 2) Establecer política de manejo y optimización de recursos 3) Socialización de política. 4) Seguimiento al cumplimiento del presupuesto interno	Oficina Asesora de Planeación	Elaboración al inicio del proyecto, seguimiento mensual
	Gestión de los interesados	Identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.	El dominio de desempeño de los interesados se ocupa de las actividades y funciones asociadas con los interesados del proyecto.	Se requiere establecer procesos en los cuales se documenten las expectativas de los interesados y se mida su impacto en el proyecto. Definir claramente los canales de comunicación.	1) Identificar a todos los interesados 2) Utilizar métodos de comunicación efectivos	# matriz de interesados / # de proyectos en ejecución	100%	1) Parametrizar matriz de interesados donde se identifique impacto, poder y grado de influencia. 2) Mantener comunicación asertiva con todos los interesados del proyecto. 3) Actualizar la matriz de interesados con los cambios que se presenten en la ejecución de cada proyecto	Oficina Asesora de Planeación Directores de proyecto	Elaboración al inicio del proyecto, actualización mensual

Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos Inmersos en la Subgerencia de Televisión en RTVC – Sistema de Medios Públicos, Aplicando la Guía del PMBOK

Grupo de procesos	Área de conocimiento	Buenas prácticas en gestión de proyectos.		Propuesta de mejora	Objetivo	KPI	Meta	Actividades	Responsable	Momento y/o periodicidad
		PMI (2017)	PMI (2021)							
Planificación	Gestión del alcance	Definir los procesos para crear, maximizar y mantener los beneficios proporcionados por un proyecto.	La planificación estratégica se contempla dentro de los modelos, métodos y artefactos utilizados para la optimización de procesos.	Mantener actualizada la priorización de los proyectos, por tipo de proyecto (por ejemplo interventoría en: educación, sector social, TICs, transporte, etc...) que se encuentra ejecutando actualmente la empresa, alineados con los objetivos estratégicos y con criterios de mayores beneficios y menores riesgos con el fin, por una parte, priorizar sus esfuerzos para futuras licitaciones y por otra mantener o superar los beneficios esperados de acuerdo con el tipo de proyecto que se esté ejecutando. Identificar la zona de influencia del proyecto con el fin de aprovechar sinergias y/o capacidad instalada de proyectos que se ejecuten de manera simultánea en la misma región.	Realizar una priorización de proyectos e identificar los beneficios que puedan brindar los proyectos en común.	# de proyectos priorizados / # proyectos en ejecución	90%	1) Agrupar los proyectos de acuerdo a su objeto contractual y área de influencia 2) Definir criterios de priorización 3) Definir criterios de autorización 4) Realizar un algoritmo de priorización	Coordinador Oficina Asesora de Planeación Gerencia	Elaboración al inicio del proyecto, actualización mensual
	Gestión de las adquisiciones	Se incluyen los procesos necesarios para comprar o adquirir productos o servicios que espresciso obtener fuera de la organización o del equipo del proyecto	Dentro del dominio de planificación se establece que la planificación inicial ayuda a establecer expectativas que aseguren que el proceso de adquisición se realice sin inconvenientes.	Al inicio de cada proyecto se deben identificar los bienes o servicios necesarios durante la ejecución del proyecto, en caso de surgir nuevas necesidades se deben gestionar utilizando un registro de control de cambios.	Identificar los bienes o servicios que es preciso obtener fuera de la organización o del equipo del proyecto.	\$ compras realizadas del proyecto / \$ total de compras presupuestadas por proyecto	90%	1) Identificar bienes o servicios a adquirir durante el proyecto. 2) Realizar seguimiento al presupuesto aprobado. 3) Crear formato de adquisiciones y control de cambios.	Oficina de Asesora de Planeación Directores de proyecto Departamento de compras	Elaboración al inicio del proyecto, seguimiento mensual
	Gestión de recurso humano	Se define cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto.	El dominio de desempeño del equipo se encuentran las actividades relacionadas con los miembros del equipo.	En la reunión de inicio se identifican de acuerdo a las necesidades del proyecto los recursos físicos y humanos requeridos para el proyecto	Identificar los recursos físicos y humanos requeridos para la ejecución de cada proyecto	# personas contratadas por proyecto / # de personas requeridas por proyecto	100%	1) Identificación de perfiles 2) Asignación de funciones 3) Asignación salarial 4) Contratación 5) Seguimiento	Área de recursos humanos Dirección	Elaboración al inicio del proyecto, seguimiento mensual, evaluación periódica dependiendo la duración del proyecto (mínimo anual)

Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos Inmersos en la Subgerencia de Televisión en RTVC – Sistema de Medios Públicos, Aplicando la Guía del PMBOK

Grupo de procesos	Área de conocimiento	Buenas prácticas en gestión de proyectos.		Propuesta de mejora	Objetivo	KPI	Meta	Actividades	Responsable	Momento y periodicidad
		PMI (2017)	PMI (2021)							
Gestión de los riesgos	Gestión de los riesgos	Se identifican y analizan los riesgos	El dominio de desempeño de la incertidumbre considera comouna buena práctica la capacidad de anticipar amenazas y oportunidades y comprender las consecuencias de los incidentes.	Realizar una identificación más completa de los riesgos, que tenga en cuenta el proyecto en específico, así como las lecciones aprendidas y riesgos materializados en proyectos ejecutados del mismo tipo, incluir en su planeación reuniones periódicas de control y actualización.	Anticipar amenazas y oportunidades para responder de la forma adecuada en caso de materializarse.	# matriz de riesgo/# de proyectos en ejecución	100%	1) Determinar formato de matriz de riesgos y su seguimiento 2) Establecer política de control de riesgos 3) Realizar control periódicamente	Área jurídica Asesora de Planeación directores de proyecto	Elaboración inicio del proyecto, seguimiento mensual
	Gestión del tiempo	Se determina un plazo para la ejecución del proyecto y finalización de las actividades	La ejecución efectiva del dominio de planificación tiene como uno de sus resultados que el proyecto avance de manera organizada, coordinada y deliberada.	Establecer una herramienta que pueda ser utilizada en todos los proyectos para determinar y controlar el cronograma.	Controlar que cada proyecto se ejecute de manera organizada y dentro de los tiempos establecidos.	# Cronogramas/# Proyectos en ejecución	100%	1) Identificación de necesidades 2) Creación de herramienta 3) Socialización y capacitación 4) Control	Oficina Asesora de Planeación	Elaboración inicio del proyecto, seguimiento mensual
	Gestión de los costos	Sumar los costos estimados de los ítems o actividades requeridas por el cliente y por el proyecto para determinar la línea base del proyecto	La estimación de los costos del proyecto se encuentra establecida dentro del dominio de planeación.	Como se indicó en el grupo de procesos de inicio, se debe establecer procesos de asignación de presupuesto, políticas de manejo y optimización de los recursos, socializarlos en la reunión de inicio de cada proyecto con todos los interesados.	1) Contar con un presupuesto por proyecto en el cual se puedan controlar los costos. 2) tener directores capacitados para realizar la supervisión de los recursos del proyecto	# presupuestos / # total de proyectos en ejecución # directores capacitados / # proyectos en ejecución	100% 80%	1) Realizar formato de presupuesto 2) Establecer política de manejo y optimización de recursos 3) Socialización de política.	Oficina Asesora de Planeación	Elaboración inicio del proyecto, seguimiento mensual
Ejecución	Gestión de la integración	Hacer seguimiento, revisar e informar el avance general afín de cumplir con los objetivos de desempeño definidos para la ejecución del proyecto	Una de las ejecuciones efectivas del dominio de desempeño de la entrega es que los proyectos contribuyen a los objetivos del negocio y el avance de la estrategia, los beneficios del proyecto se obtienen en el plazo en que se planificaron.	Establecer herramientas de seguimiento en las cuales se incluyan indicadores para medir el nivel de avance respecto al cumplimiento de los objetivos de cada proyecto.	Crear un Dashboard en el cual se resuman los indicadores más relevantes por proyecto.	# tableros de control / # proyectos en ejecución.	100%	1) Establecer indicadores 2) Creación de tablero de control 3) Actualización de tableros de forma periódica 4) Presentación a gerencia de manera mensual	Oficina Asesora de Planeación	Elaboración inicio del proyecto, seguimiento mensual

Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos Inmersos en la Subgerencia de Televisión en RTVC – Sistema de Medios Públicos, Aplicando la Guía del PMBOK

Grupo de procesos	Área de conocimiento	Buenas prácticas en gestión de proyectos.		Propuesta de mejora	Objetivo	KPI	Meta	Actividades	Responsable	Momento y/o periodicidad
		PMI (2017)	PMI (2021)							
		Revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar los cambios a entregables, activos de los procesos de la organización, documentos del proyecto y al plan para la dirección del proyecto, y comunicar las decisiones.	Dentro del dominio del desempeño de la planificación se considera efectivo el que se elabore información evolutiva para obtener los entregables y los resultados del proyecto.	Implementar procesos con los cuales se registren y documenten las solicitudes de cambio que se presenten durante la ejecución de cada proyecto.	Crear proceso con el cual se registren y documenten todas las solicitudes de cambio durante la ejecución de cada proyecto.	# cambios realizados / # cambios controlados y registrados.	100%	1) Establecer política de gestión de cambio 2) Documentar el proceso 3) Estandarizar y socializar formato 4) Realizar seguimiento	Oficina Asesora de Planeación	Seguimiento Mensual
	Gestión de los costos	Controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado	Dentro del dominio de desempeño de trabajo del proyecto se establece como efectiva la gestión eficiente de los recursos físicos.	Establecer herramientas de seguimiento en las cuales se incluyan indicadores para controlar los costos de cada proyecto.	Lograr proyectos ejecutados dentro del presupuesto aprobado	# proyectos finalizados dentro del presupuesto / # proyectos finalizados	90%	1) Incluir en tablero de control el indicador de costos asociados al proyecto	Oficina Asesora de Planeación Área contable	Seguimiento Mensual, evaluación anual
	Gestión de la calidad	Analizar y evaluar la calidad de los procesos y entregables del proyecto respecto a los estándares de la organización.	Una de las ejecuciones efectivas del dominio de desempeño de la entrega es que los interesados aceptan y están satisfechos con los entregables del proyecto.	Definir, acorde con el plazo de cada proyecto y el nivel de riesgo identificado en cada uno, el número de auditorías internas que permitan controlar la calidad de los procesos y entregables de cada proyecto respecto a los estándares de la organización.	Mantener la información de cada proyecto organizada en el drive Cumplir todos los entregables del proyecto con la calidad solicitada	# auditorías internas realizadas por proyecto / # auditorías internas programadas por proyecto / # entregables aprobados por proyecto / # entregables establecidos por proyecto	80% 90%	1) Realizar auditorías internas de manera periódica de cada proyecto de acuerdo al plazo de ejecución 2) Socializar resultado de auditorías con la gerencia 3) Incluir en tablero de control el número de entregables aprobados por proyecto	Área de calidad Oficina Asesora de Planeación directores de proyecto	Seguimiento bimestral

Grupo de procesos	Área de conocimiento	Buenas prácticas en gestión de proyectos.		Propuesta de mejora	Objetivo	KPI	Meta	Actividades	Responsable	Momento y periodicidad
		PMI (2017)	PMI (2021)							
	Gestión de las comunicaciones	Garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados	Dentro del dominio de desempeño del trabajo del proyecto, se consideran la comunicación adecuada y el involucramiento en el proyecto como una ejecución efectiva, se debe establecer en el plan de comunicaciones de la dirección de proyectos.	Adaptar el proceso de comunicaciones de acuerdo a las necesidades de cada proyecto, con el fin de garantizar la atención oportuna a las comunicaciones de las partes interesadas, llevando un control adecuado al archivo de las mismas, tanto físico como magnético.	Atender oportunamente todas las comunicaciones	# comunicaciones atendidas a tiempo/# comunicaciones que requieren respuesta	90%	1) Adaptar matriz de comunicaciones de acuerdo a cada proyecto 2) Establecer persona responsable de seguimiento y control	Director de proyecto	Seguimiento Mensual
				Mantener la estructura de información en la nube para cada proyecto, continuar con el archivo en la nube de los entregables y documentos definitivos, realizar acta de entrega al área de sistemas de la información final del proyecto y cerrar el acceso al finalizar el mismo para garantizar la seguridad de la información.	Controlar y monitorear la información generada de cada proyecto de manera adecuada para evitar pérdida de información	# proyectos con información completa en el drive/# proyectos ejecutados	100%	1) Revisión periódica de información en el drive 2) Realizar copias de seguridad	Oficina Asesora de Planeación	Seguimiento Mensual, evaluación anual y/o a la finalización de cada proyecto
Seguimiento y control	Gestión de los recursos humanos	Mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto	La ejecución efectiva del dominio de desempeño del equipo se considera: - Un equipo de alto rendimiento - Todos los miembros del equipo demuestran liderazgo aplicable y otras habilidades interpersonales.	Realizar tutorías a los directores y gerentes de proyectos, inculcar competencias en gerencia de proyectos. Capacitar a directores y coordinadores en temas como solución de conflictos, motivación, manejo de estrés y retroalimentación positiva.	Contar con un equipo de alto desempeño	# capacitaciones realizadas en el semestre	2	1) Identificar temas de capacitaciones 2) Programar capacitaciones 3) Realizar evaluación	Recursos humanos. Oficina Asesora de Planeación	Planeación anual, seguimiento semestral

Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos Inmersos en la Subgerencia de Televisión en RTVC – Sistema de Medios Públicos, Aplicando la Guía del PMBOK

Grupo de procesos	Área de conocimiento	Buenas prácticas en gestión de proyectos.		Propuesta de mejora	Objetivo	KPI	Meta	Actividades	Responsable	Momento y periodicidad
		PMI (2017)	PMI (2021)							
				Realizar periódicamente evaluación de desempeño de los colaboradores y evaluación de clima laboral y tomar acciones sobre los resultados tendientes a la mejora continua del ambiente de trabajo.		# Evaluaciones de desempeño	1 a todo el personal durante la ejecución de cada proyecto y para proyectos de duración superior a 1 año, mínimo una evaluación anual	1) Realizar evaluación de desempeño 2) Socializar resultados	Recursos humanos	Anual
				Continuar realizando actividades de bienestar tendientes a mejorar el ambiente de trabajo.	Contar con colaboradores motivados	# Actividades de bienestar en el semestre	2	1) Identificar actividades de bienestar que impacten el ambiente de trabajo 2) Programar actividades	Recursos humanos	Semestral
	Gestión de la integración	Se lidera el trabajo definido para la ejecución del proyecto y se implementan los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto	El director del proyecto debe gestionar las expectativas en caso de requerir acciones al alcance.	Implementar procesos con los cuales se registren y documenten las solicitudes de cambio que se presenten durante la ejecución de cada proyecto.	Crear proceso con el cual se registren y documenten todas las solicitudes de cambio durante la ejecución de cada proyecto.	Proceso de gestión de cambio # cambios realizados /# cambios controlados y registrados.	100%	1) Establecer política de gestión de cambio 2) Documentar el proceso 3) Estandarizar y socializar formato 4) Realizar seguimiento	Oficina Asesora de Planeación	Registro mensual
Gestión de los riesgos	Monitorear los riesgos	El dominio de desempeño de la incertidumbre considera como una buena práctica la capacidad de anticipar amenazas y oportunidades y comprender las consecuencias de los incidentes.	Realizar seguimiento periódico a las matrices de riesgos tanto de los contratos objeto de interventoría como las de los contratos de interventoría.	Anticipar amenazas y oportunidades para responder de la forma adecuada en caso de materializarse.	# matriz de riesgo # de proyectos en ejecución	100%	1) Determinar formato de matriz de riesgos y su seguimiento 2) Establecer política de control de riesgos 3) Realizar control periódico	Área jurídica Oficina Asesora de Planeación directores de proyecto	Seguimiento Trimestral	
Cierre	Cierre de proyecto	Estandarizar, medir y controlar el cierre de proyectos	Reunión de cierre de proyecto donde obtiene la aceptación final por parte de ellos	Establecer proceso de cierre de proyectos que incluya: • Actualizaciones a los documentos del proyecto	Cerrar todos los proyectos con los entregables aceptados y la	# proyectos cerrados sin reclamaciones	100%	1) Realizar registro y socialización de lecciones aprendidas	Director de proyecto Gerencia	A la finalización de cada proyecto

Diagnóstico del Grado de Maduración de la Gerencia de Proyectos Inmersos en la Subgerencia de Televisión en RTVC – Sistema de Medios Públicos,
Aplicando la Guía del PMBOK

Grupo de procesos	Área de conocimiento	Buenas prácticas en gestión de proyectos.		Propuesta de mejora	Objetivo	KPI	Meta	Actividades	Responsable	Momento y periodicidad
		PMI (2017)	PMI (2021)							
			interesados, antes del cierre final se revisa el acta de constitución del proyecto y el caso de negocio para determinar si los entregables lograron los beneficios y el valor esperado.	<ul style="list-style-type: none"> Transferencia del producto, servicio o resultado final Evaluación del cliente Informe final Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización Matriz de cierre del proyecto Documentar las lecciones aprendidas de cada proyecto 	aceptación por parte del cliente	ones/# proyectos cerrados		2) Realizar reunión de cierre donde se establezca el estado de los entregables 3) Verificar la información final del proyecto en el drive 4) De acuerdo a lecciones aprendidas actualización e formatos 5) Presentación de indicadores finales del proyecto	Oficina Asesora de Planeación	

Fuente: Elaboración propia a partir del PMI.

7.7. Listado de brechas en gestión de proyectos identificadas en la Subgerencia de Televisión.

En la siguiente tabla se muestran las brechas en gestión de proyectos para los habilitadores organizacionales identificadas en la Subgerencia de Televisión y que requieren acciones de mejora:

Tabla No 11 Listado de brechas Identificadas en la Subgerencia de Televisión de RTVC

Pregunta	Habilitador organizacional	Categorización Habilitador Organizacional	Si	No	Porcentaje No.
¿Subgerencia de Televisión reporta el desempeño de la gestión de proyectos a la estrategia?	Alineación estratégica	Estructural	5	15	25%
¿Subgerencia de Televisión documenta casos de estudio en gestión de proyectos?	Conocimiento gerencial	Tecnológico	6	14	30%
¿Subgerencia de Televisión tiene casos de estudios en gestión de proyectos incluidos en los programas de inducción?	Entrenamiento en gestión de proyectos	RRHH	5	15	25%
¿Subgerencia de Televisión tiene un proceso consistente de orientación a nuevos equipos en proyectos?	Prácticas en gestión de proyectos organizacionales	Tecnológico	8	12	40%

Fuente: Elaboración propia.

7.8. Listado de habilidades organizacionales con propuestas de mejora por grupo de proceso y área del conocimiento.

Tabla No 12 Listado de Habilitadores Organizacionales con propuesta de mejora para la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos

Habilitador organizacional	Categorización nHO	Propuesta de mejora
Alineación estratégica.	ESTRUCTURAL	Establecer procesos óptimos para reporte de desempeño de la gestión de proyectos a la estrategia.
Conocimiento gerencial.	TECNOLÓGICO	Documentar casos de estudio en gestión de proyectos.
Entrenamiento en gestión de proyectos.	RR. HH.	Incluir casos de estudio en gestión de proyectos incluidos en los programas de inducción.
Prácticas en gestión de proyectos organizacionales.	TECNOLÓGICO	Implementar procesos consistentes de orientación a nuevos equipos en proyectos.

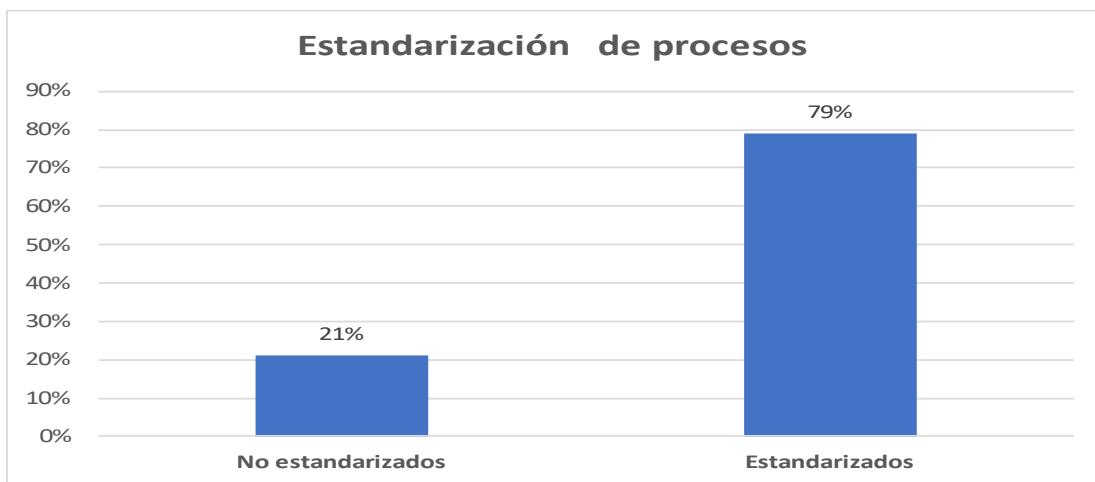
Fuente: Elaboración propia.

7.9 Resumen del Diagnóstico de los Proyectos Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos.

- Una vez realizada la evaluación de gestión de la gerencia de proyectos en la Subgerencia

de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos que es llevada a cabo, con el fin de proponer acciones que permitan mejorar la madurez en Gestión de Proyectos, utilizando el modelo OPM3 se puede establecer que, en la Subgerencia los procesos se encuentran estandarizados en un 79%, lo que la ubica en un nivel alto de madurez. Sin embargo, el 21% restante de estos procedimientos, que se encuentran establecidos no se implementan de manera consistente.

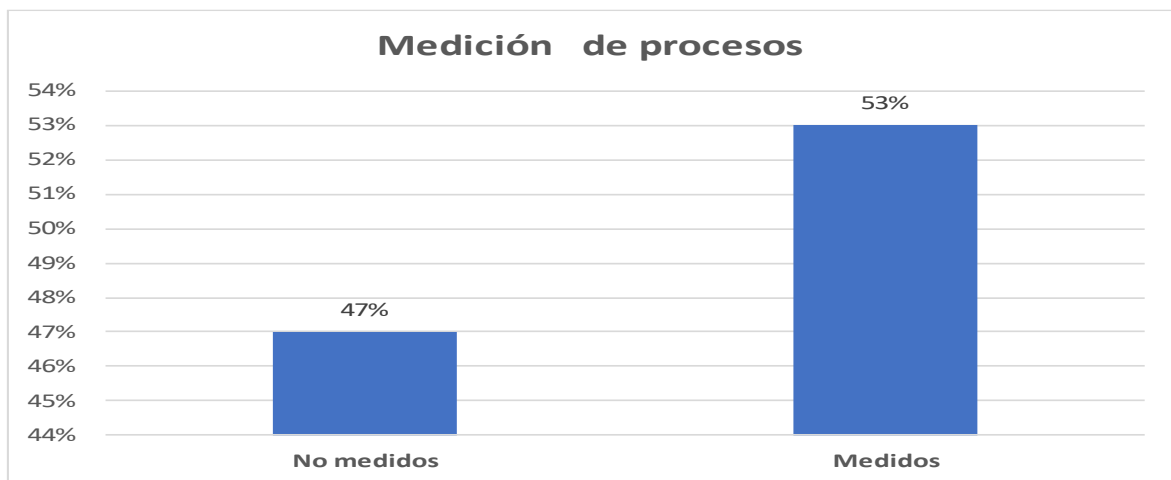
Figura No 15 Estandarización de procesos



Fuente: Elaboración propia, a partir de Matriz tabulación encuesta subdimensiones.

- Se puede determinar que, en la Subgerencia de Televisión, los procesos son medidos en un 53%, donde la ubica en un nivel bajo de madurez. Es decir, que el 47% requiere de actividades de mejora para lograr determinar mejor desempeño y así evitar la materialización del riesgo en el éxito de los proyectos.

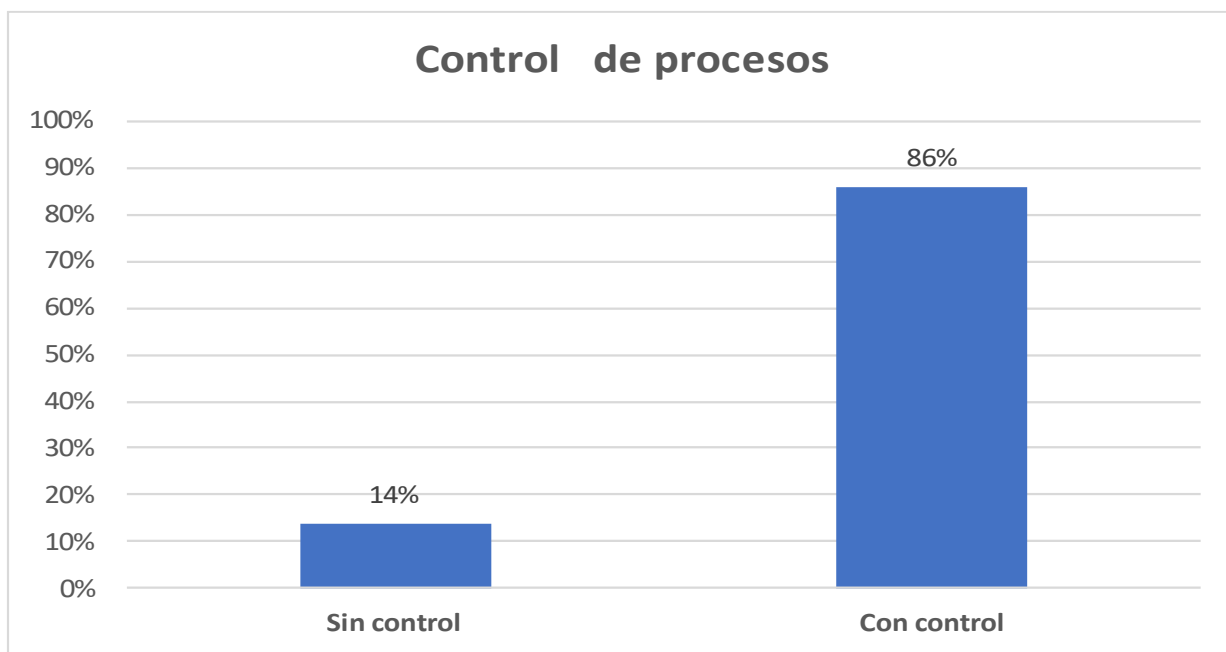
Figura No 16 Medición de procesos



Fuente: Elaboración propia, a partir de Matriz tabulación encuesta subdimensiones.

- Desde la Subgerencia de Televisión, se controlan los procesos de gestión de proyectos en un 86%, lo que lo ubica en un nivel alto de madurez. Es decir que el 14% restante necesita mejora en los procesos de control de tal manera que permitan mantener los niveles de desempeño establecidos para materializar el éxito del proyecto.

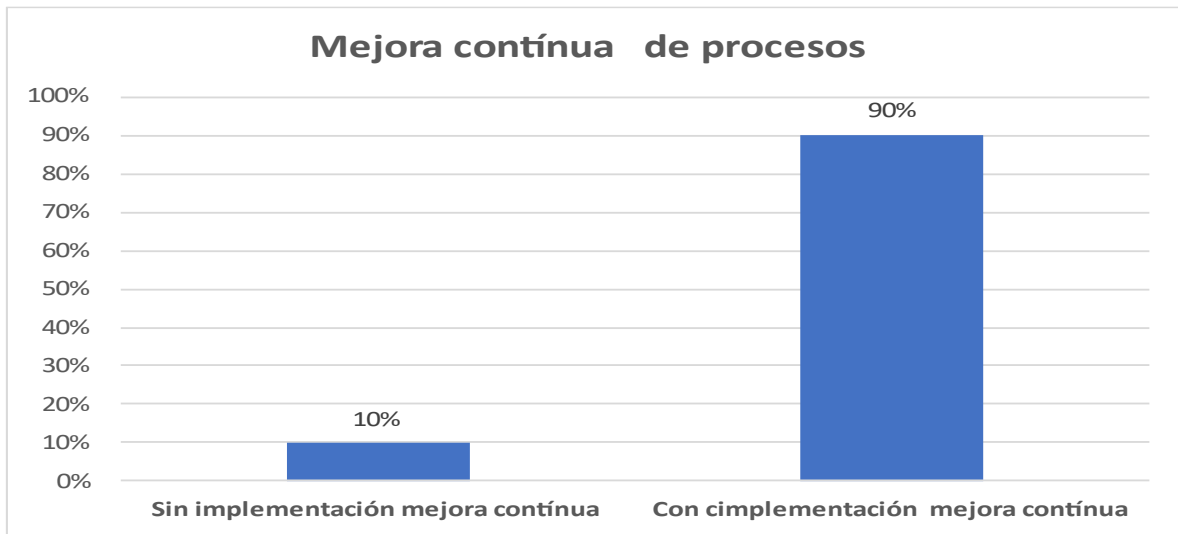
Figura No 17 Control de procesos



Fuente: Elaboración propia, a partir de Matriz tabulación encuesta subdimensiones.

- La mejora continua, es uno de los procesos más relevantes en la gestión de proyectos en la Subgerencia, lo anterior, con el fin que puedan ser competitiva en el mercado cambiante. Para ello, es necesario implementar buenas prácticas que permitan superar los problemas detectados en los procesos. Desde la Subgerencia de Televisión, este proceso está implementado de manera consistente en un 90%. Sin embargo, se recomienda iniciar acciones de mejora en pro de minimizar la materialización del riesgo en los proyectos.

Figura No 18 Mejora continua de procesos



Fuente: Elaboración propia, a partir de Matriz tabulación encuesta subdimensiones.

De conformidad con lo anterior, para mejorar el nivel de madurez en la gestión de proyectos obtenido, se propone el cumplimiento de cada uno de los objetivos que se relacionan a continuación:

- ✓ Desarrollar el acta de constitución de todos los proyectos y garantizar que todos los involucrados la conozcan.

Con la elaboración del acta de constitución del proyecto, se garantiza que se aplique al 100% de los proyectos que se ejecuten en la Entidad, involucrar a todos los interesados y socializarla con el equipo del proyecto. A través de las siguientes actividades:

- Seguimiento desde la oficina Asesora de Planeación-OPM.
- Participación en las reuniones de inicio de cada proyecto.
- Documentación y socialización de las actas de constitución con el equipo del proyecto.

Este objetivo se desarrollará al inicio de cada proyecto.

- ✓ Identificar los bienes o servicios que es preciso obtener fuera de la organización o del equipo del proyecto.

Dentro de este objetivo, se incluyen los siguientes procesos:

- Planificar la gestión de las adquisiciones del proyecto: Se realiza la documentación de las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificando el enfoque e identificando a los proveedores potenciales.
- Efectuar las adquisiciones: Se obtendrán respuestas de los proveedores, seleccionando un proveedor y se adjudicará una orden de compra y/o contrato.
- Controlar las adquisiciones: Se gestionará las relación de adquisiciones, se monitoreará la ejecución de los contratos, efectuará cambios y correcciones, según corresponda, y se cerrarán los contratos.

Este objetivo se desarrollará al inicio de cada proyecto.

- ✓ Utilizar métodos de comunicación efectivos.

Dentro de este objetivo, se incluyen los siguientes procesos:

- Parametrizar matriz de interesados donde se identifique impacto, poder y grado de influencia.
- Mantener comunicación asertiva con todos los interesados del proyecto.
- Actualizar la matriz de interesados, con los cambios que se presenten en la ejecución de cada proyecto

Este objetivo se desarrollará al inicio de cada proyecto. Realizando actualizaciones cada tres meses.

- ✓ Controlar que cada proyecto se ejecute de manera organizada y dentro de los tiempos establecidos.

Se determina un plazo para la ejecución del proyecto y finalización de las actividades. Este objetivo se desarrollará al inicio de cada proyecto. Realizando actualizaciones mensuales.

- ✓ Controlar y monitorear la información generada de cada proyecto de manera adecuada para evitar pérdida de información.

Dentro de este objetivo, se incluyen los siguientes procesos:

- Revisión periódica de información en el Drive,
- Realizar copias de seguridad.

El Seguimiento se realizará mensualmente, evaluación anual y/o a la finalización de cada proyecto.

- ✓ Contar con un presupuesto por proyecto, en el cual se puedan controlar los costos.

Dentro de este objetivo, se incluyen los siguientes procesos:

Determinar un presupuesto interno para realizar el proyecto y establecer la forma en que se controlarán los costos. Por medio de:

- Implementación del formato de presupuesto interno.
- Estableciendo la política de manejo y optimización de recursos.
- Socialización de política.

El seguimiento al cumplimiento del presupuesto interno y su elaboración al inicio del proyecto, se realizará mensualmente.

- ✓ Contar con un equipo de alto desempeño.

Dentro de este objetivo, se incluyen los siguientes procesos:

Mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

- Identificar temas de capacitaciones.
- Programar capacitaciones.
- Realizar evaluación.

El seguimiento se realizará a través de una planeación anual y un seguimiento semestral.

- ✓ Contar con colaboradores motivados.

Dentro de este objetivo, se incluyen los siguientes procesos:

- Realizar actividades de bienestar tendientes a mejorar el ambiente de trabajo.
- Identificar actividades de bienestar que impacten el ambiente de trabajo.
- Programar actividades.

El seguimiento se realizará semestralmente.

- ✓ Cerrar todos los proyectos con los entregables aceptados y la aceptación por parte del cliente.

Dentro de este objetivo, se incluyen los siguientes procesos:

- Estandarizar, medir y controlar el cierre de proyectos.
- Realizar registro y socialización de lecciones aprendidas.

El seguimiento se hará a la finalización de cada proyecto.

- ✓ Cumplir con los cronogramas establecidos, en especial dando cumplimiento al Plan Anual de Caja-PAC.

Dentro de este objetivo, se incluyen los siguientes procesos:

- Identificación de necesidades.
- Creación de herramienta.
- Socialización y capacitación.
- Control.

Elaboración al inicio del proyecto y seguimiento mensual.

7.10 Costos requeridos para la implementación de la propuesta.

Por lo anteriormente expuesto, se recomienda que para la implementación de las estrategias propuestas se realice, en un plazo mínimo un año para su implementación y evaluación, el cual debe ser desarrollado con el equipo que se detalla a continuación y cuyos costos asociados son los siguientes:

Tabla No 13 Personal requerido para la implementación de la propuesta

No. Personas	Cargo	Valor mes por orden de prestación de servicios	Meses dedicados	total
1	PMO	\$ 17.000.000,00	12	\$ 204.000.000,00
1	Gerente de proyectos ingeniería de red (proyectos TDT)	\$ 15.000.000,00	12	\$ 180.000.000,00
5	Líderes de proyectos	\$ 13.000.000,00	12	\$ 780.000.000,00
1	Asesor de calidad	\$ 14.000.000,00	12	\$ 168.000.000,00
2	Profesionales de apoyo para la operación	\$ 10.000.000,00	12	\$ 240.000.000,00
Total				\$ 1.572.000.000,00

Fuente: Elaboración propia.

7.11 Beneficios de evaluar de grado de madurez de los proyectos en la Subgerencia de TV.

Los principales beneficios de evaluar el grado de madurez de los proyectos en la Subgerencia de RTVC-Sistema de Medios Públicos, se describen a continuación:

- ✓ Permite identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.
- ✓ Permite analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.
- ✓ Permite desarrolla estrategias de gestión adecuadas, a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.
- ✓ Permite actualizar la información del proyecto a los interesados, frente a los cambios que se presenten en la ejecución de cada proyecto.
- ✓ Permite mantener comunicación asertiva con todos los interesados del proyecto.
- ✓ Permite la NO materialización de los riesgos, disminuyendo la incertidumbre.
- ✓ Permite el cierre exitoso de los proyectos.

8. Conclusiones y Recomendaciones.

Se identificó cada uno de los proyectos que a la fecha de la investigación se ejecutan en la Subgerencia de Televisión, donde se evidenciaron algunas falencias, tanto en la gestión de proyectos por parte de las personas inmersas en el tema, como en las capacidades con que cuentan estas.

Durante la investigación, se analizan los resultados y se evidencia que de las cuatro Subdimensiones, tres de ellas cumplieron con el nivel de madurez. Pero a pesar de esto, la Subdimensión Estandarización arrojó un 79%, lo cual indica que se debe llevar a cabo mejoras a ésta, ya que se considera un pilar para el desarrollo de las demás Subdimensiones.

Teniendo en cuenta que la Subgerencia de Televisión, depende en gran parte para el manejo de los proyectos, de la Oficina Asesora de Planeación de RTVC-Sistema de Medios Públicos, se recomienda a la Entidad tener una PMO que se identifique exclusivamente como gestora de proyecto.

Esta evaluación del nivel de madurez en la gestión de proyectos, propuesto por el PMI en el Estándar del OPM3 el cual se fundamenta en Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar; es de gran aplicación para la Subgerencia de Televisión, ya que se encuentra en línea con lo identificado por la organización en el sector público a nivel nacional.

Crear un programa de capacitación dirigida a los directores de proyectos, para nivelar los conocimientos en la gestión de proyectos.

Desarrollar estrategias en la cultura de gerencia de proyectos, para generar mayor comprensión en todos los niveles de la organización.

Se considera que se debe estandarizar el proceso de identificación, medición y control de riesgos, con el fin de evitar la materialización de estos.

Crear un programa de capacitación continua a los profesionales que ingresen al área de proyectos.

Se realiza plan de mejora donde la propuesta se fundamenta en fortalecer la gestión de proyectos de la oficina de proyectos-Oficina Asesora de Planeación, donde basados en el diagnóstico de madurez de cada una de las prácticas medidas en la gestión de proyectos que realiza la Entidad, se definen acciones puntuales propuestas para aquellas buenas prácticas, que no se encuentran implementadas o se encuentran ejecutadas de manera parcial.

La Subgerencia de Televisión, ha estado implementando buenas prácticas de gestión de proyectos en sus proyectos, tomando como referencia el PMI. Sin embargo, esta implementación, no es uniforme en todos los proyectos, debido a que está sujeta al cambio de director de proyectos cada cuatro años. Por lo tanto, se recomienda en la normatividad, incluir la implementación de un repositorio donde queden aquellas lecciones aprendidas, especialmente aquellas que tienen que ver con la materialización del riesgo y porque no, aquellas que involucran la materialización del éxito de dichos proyectos.

Se puede afirmar que el OPM3 es un modelo de madurez complejo. Sin embargo, para cualquier organización no se hace necesario su aplicación total desde el inicio, ya que por su naturaleza estas pueden elegir las mejores prácticas para avanzar en el logro de una madurez paulatina en la gestión de proyectos.

Para el equipo, una vez realizado el diagnóstico para la Subgerencia de Televisión de RTVC-Sistema de Medios Públicos, utilizar el modelo OPM3 para evaluar el grado de madurez en la gestión de sus proyectos, permitirá generar confianza al implementar acciones de mejora de manera organizada y apropiada a sus necesidades.

9. Bibliografía

- American Psychological Association. (2020). *Normas APA*. Recuperado el 14 de 01 de 2021, de <https://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación* (2 ed.). Bogotá: Pearson-Prentice Hall. Capítulo 7; Páginas 84-96
- Calderón, L., & Caro, L. (2020). Percepción del Grado de Madurez Organizacional en Dirección de Proyectos de una. *Maestría en Gerencia de Proyectos*. Ean, Bogotá.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2020). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México DF: McGraw Hill. Capítulo 1; Páginas 4-19. Capítulo 2; Páginas 26-32. Capítulo 3; Páginas 40-56
- Junca, O., & Cárdenas, F. (2017). Identificación del grado de madurez y formulación de la metodología para la gerencia de. *Especialización en Gerencia de Proyectos*. Ean, Bogotá D.C.
- Laverde, J., & Guacheta, K. (2013). EVALUACIÓN DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS. *Especialización Gerencia de Proyectos*. Ean, Bogotá D.C.
- Cumpe, O., (2009), La aplicación del Capability Maturity Model en empresas de software de Argentina. *Proyecciones*, Vol 7No 1. 9-17. Recuperado de <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/5948/La%20aplicaci%C3%B3n%20del%20Capability%20Maturity%20Model%20en.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Melano, E., & Peinado, D. (2020). PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE. *Especialización en Gerencia de Proyectos*. Ean, Bogotá D.C.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Sexta Edición ed.). Pensilvania: Monarca.
- PMBOK Universidad Autónoma de la Ciudad de México. (2017).
- Project Management Institute, Inc. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Second Edición*. Pensilvania USA: Ansi/PMI.
- Romero, C. M., & Villareal, E. (2020). DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ DE LA OFICINA DE GERENCIA DE. *Especialización Gerencia de Proyectos*. Ean, Bogotá.
- Universidad EAN, Gerencia de investigaciones. (2020). Lineamientos para la presentación y evaluación de trabajos de grado para los programas de maestría. Obtenido de https://universidadean.edu.co/sites/default/files/investigacion/Lineamientos_Presentacion%CC%81n_Evaluacion_Trabajos_Grado.pdf

Gómez Meza Alejandra, (2018). Evaluación del Grado de Madurez en Gestión de Proyectos de la fábrica de Transformadores de ABB Colombia. Universidad EAFIT.

El Modelo de Competencias en Project Management (2008). Retrieved, April, 2013 from pm value argentina:

ARCE L. Sigifredo y LÓPEZ S. Hermes A (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá nivel de madurez en gestión de proyectos. En Revista EAN No. 69. Bogotá, Colombia

ARCE L. Sigifredo, DURAN D. Sandra, ACOSTA R. William, OJEDA A. Carlos. Análisis del grado de cultura organizacional en gestión de proyectos. Estudio de caso de una empresa de consultoría del sector energético en Colombia. Universidad EAN.

TERENCE J. Cooke-Davies y ANDREW Arzymanow (2003) The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. En International journal of Project Management

Kerzner, Harold. (2001b). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2da ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

VStrategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. Kerzner, Harold, John Willey and Sons.2002

Paulk, Mark. (1993). Capability Maturity Model, Version 1.1. Software Engineering Institute. Pittsburg: Carnegie Mellon University

Jugdev, K. T. (2001). Rethinking Project Management: Old Truths and New Insights. International Project Management Journal, 7(1), 36-43.

Kerzner, H. (2001). Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons.

Klimko, G. (2001). Knowledge Management and Maturity Models: Building Common Understanding. 2nd European Conference Knowledge Management, Bled, Slovenia, 8-9 November. Slovenia.

Leonardo Solarte-Pazos, L. F.-A. (Octubre de 2011). bdigital. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/38855/2/42502-195678-1-PB.html>

Liendo, A. C. (s.f.). Obtenido de <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez->

engestion-de-proyectos/

Maldonado, L. S. (Julio - Diciembre de 2007). Universidad la Salle Pachuca. Revista Xihmai. Obtenido de <http://www.lasallep.edu.mx/xihmai/index.php/xihmai/issue/view/11/showToc>

Man, T.-J. (2007). A framework for the comparison of Maturity Models for Project-based Management. Utrecht: Utrecht University.

Martínez Lozano, J. (2015). Tesis: Modelo de Madurez en el dominio de los proyectos aplicados a organizaciones de proyectos en Medellín. Medellín: Universidad EAFIT.

V., S. A. (2003). Modelo de madurez de gestión del conocimiento. Anexo 4. Tesis doctoral no publicada. Guayaquil: Universidad Santa María.

Castrillón, J., & Urrego, A. (2020). Modelo para la medición del nivel de madurez de capacidades empresariales para la productividad y competitividad. CRL. Plan de fortalecimiento del grado de madurez de las buenas prácticas de la gestión de proyectos en la empresa SCAIN Administración e Ingeniería SAS. 100

Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 21(6), 471-478.

Fahrenkrog, SL, Haeck, W., Abrams, F. y Whelbourn, D. (2003). Modelo de madurez de gestión de proyectos organizacionales de PMI. Documento presentado en el Plan de fortalecimiento del grado de madurez de las buenas prácticas de la gestión de proyectos en la empresa SCAIN Administración e Ingeniería SAS. 101.

López Salazar, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad.

Ra Ximhai, 6(2), 303-312. Plan de fortalecimiento del grado de madurez de las buenas prácticas de la gestión de proyectos en la empresa SCAIN Administración e Ingeniería SAS. 102.

Medina, L. (2015). Diseño del modelo aplicación del estándar Opm3 (organizacional project management maturity model) para la empresa Liroyaz Ltda. De la ciudadela industrial de Duitama. [info:eu-repo/semantics/bachelorThesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/5355>.

Morales, R., Brito, J., y Villaseñor, J. (2014). Capability Maturity Model Integration (CMMI).

RITI Journal, ISSN-e 2387-0893, Vol. 2, N.º. 3, 15-20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7242755>

Organizational project management maturity model (OPM3®)-third edition. (2013, 08). PM Urrutia, C., (s.f) ¿Qué es el Capability Maturity Model (CMM)? PM Value Administración de proyectos Recuperado de http://200.110.156.224/pmvalue/archivos/9_archivo.pdf.

Poveda, R. (2006). Propuesta de una metodología de ayuda a la decisión para los procesos de dirección y gestión de proyectos (Order No. 3235071). Available from ABI/INFORM Collection; ProQuest Dissertations & Theses A&I. (304911327). Retrieved from <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest>. Plan de fortalecimiento del grado de madurez de las buenas prácticas de la gestión de proyectos en la empresa SCAIN Administración e Ingeniería SAS. 104.

(Business Process Management, 2022) Modelos de madurez de procesos de negocio. Recuperado de <https://bpmnotebook.wordpress.com/modelos-de-madurez-deprocesos-de-negocio/>

Aguirre, S. (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas. En Ingeniería y Universidad. (12), pp. 245-267.

Abarca, L. C., Zepeda, V. V., & Villegas, C. M. (2020). Alineando el ciclo de vida de un proyecto con un modelo de madurez BI: Una propuesta para la etapa de análisis preliminar. *Ingeniare : Revista Chilena de Ingeniería*, 28(4), 629-644. Retrieved from <https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/alineando-el-ciclo-de-vida-un-proyecto-con-modelo/docview/2521129035/se-2>.

Cermeño, I. (2020). Desarrollo de valor agregado en la auditoría de certificación en organizaciones de alta complejidad en Colombia con sistemas de gestión. *SIGNOS- Investigación en sistemas de gestión*, 12(2), 31-45.

Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 685-698.

(Sarndal, 2003). Model assisted survey sampling. Springer Science & Business Media.

(Tech-Blog. 2019). ¿Por qué medir el nivel de madurez de los procesos en tu empresa?.

<https://www.gb-advisors.com/es/medir-nivel-de-madurez->

procesosempresa/#:~:text=Ventajas%20de%20medir%20el%20nivel,Impulsa%20la%20mejora%20continua.

Urdaneta, G. (2020). La Norma ISO 9004: 2018 y la aplicación del cuadro de mando integral para el éxito sostenido. Teorías, enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales, 13(27), 11-25.

Urrutia, C., (s.f) ¿Qué es el Capability Maturity Model (CMM)? PM Value Administración de proyectos. Recuperado de http://200.110.156.224/pmvalue/archivos/9_archivo.pdf.

10. Anexos



Anexo 1. Matriz para la V de Aiken

Anexo 2. Matriz tabulación encuesta subdimensiones

Anexo 3. Matriz tabulación habilitadores organizacionales

Anexo 4. Encuesta trabajo de grado