



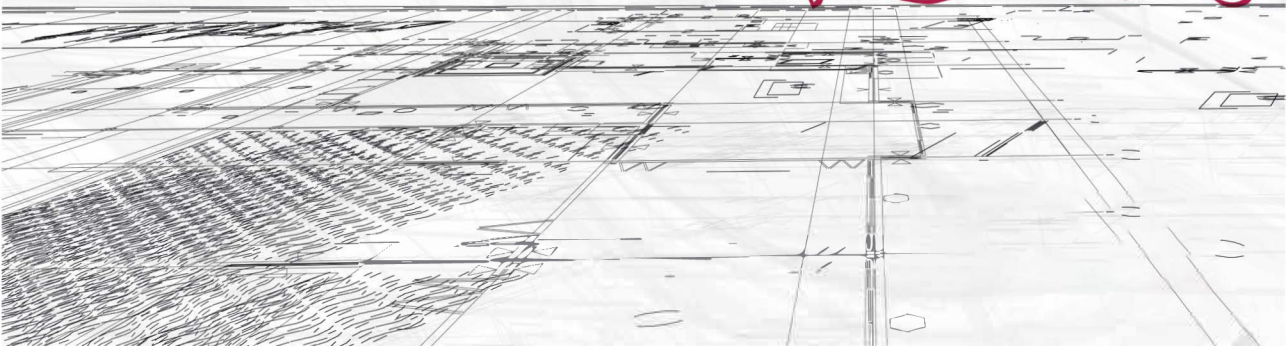
La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional

Colección: Dirección y Gestión de Proyectos

Editores

Nelson Antonio Moreno Monsalve

H. Mauricio Diez-Silva





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Ortegon Álvarez, Ana María

La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional / Ana María Ortegon Álvarez... [y otros diecisiete].

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad EAN, 2018

236 páginas

Serie: (Dirección y gestión de proyectos)

ISBNe: 9789587565850

1. Administración de proyectos 2. Dirección de proyectos 3. Control de proyectos 4. Ejecución de proyectos 5. Emprendimiento social

658.404 CDD23

Edición

Gerencia de Investigaciones

Gerente de Investigaciones

H. Mauricio Diez Silva

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Revisor de estilo

Juan Carlos Velásquez

Diagramación y finalización

Cesar Augusto Rubiano Moreno

Diseño de carátula

Cesar Augusto Rubiano Moreno

Publicado por Ediciones EAN, 2018.

Todos los derechos reservados.

ISBNe: 9789587565850

ISBN: 9789587565867

©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2018
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

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

Producido en Colombia.

**LA GERENCIA DE PROYECTOS COMO
IMPULSOR DE LA ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL**

TABLA DE CONTENIDO

NOTA EDITORIAL	9
PRÓLOGO	11
1. Condiciones y características del aprendizaje de equipos de proyecto	15
1.1 Introducción	17
1.2 Aprendizaje de equipos	18
1.3 Aprendizaje de equipos de proyecto	19
1.4 El AEP en contextos empresariales	20
1.4.1. Factores contextuales y gerenciales de nivel organizacional	21
1.4.2 Énfasis en procesos de aprendizaje	26
Conclusiones	30
Referencias	32
Notas biográficas	37
2. Relación entre el involucramiento de los <i>stakeholders</i> y la alineación estratégica de los proyectos: un enfoque cultural	39
2.1 Introducción	41
2.2 Alineación entre la estrategia y los proyectos como característica cultural	41
2.3 Involucramiento de los <i>stakeholders</i> desde una perspectiva cultural	43
2.4 Metodología de la investigación	44
2.5 Resultados de la investigación	48
Conclusiones	52
Referencias	54
Notas biográficas	58

3. Plan de gestión de los <i>stakeholders</i> de los proyectos de construcción de vivienda	59
3.1 Introducción	61
3.2 Antecedentes y marco teórico	61
3.3 Metodología	64
3.4 Resultados	66
3.4.1 Identificación y análisis de los <i>stakeholders</i>	66
3.4.2 Priorización de <i>stakeholders</i> de proyectos de construcción de vivienda	73
3.4.3 Plan de gestión de los <i>stakeholders</i> clave	76
Conclusiones	78
Referencias	79
Nota biográfica	82
4. Análisis de variables que influyen en la efectividad de los proyectos de certificación de calidad en las instituciones de educación superior	83
4.1 Introducción	85
4.2 Marco teórico	85
4.2.1 Evolución del concepto de calidad	88
4.2.2 Los sistemas de gestión de calidad bajo el modelo ISO 9000.	90
4.2.3 La calidad en las instituciones de educación superior en Colombia.	91
4.2.4 La efectividad en los proyectos	94
4.3 Modelo de investigación propuesto	96
4.4 Metodología	97
4.5 Descripción teórica de las variables seleccionadas	97
4.5.1 Enfoque estratégico	97
4.5.2 Liderazgo	98
4.5.3 Cultura organizacional	99
4.5.4 Gestión de los <i>stakeholders</i>	100
4.5.5 Gestión de riesgos	100
4.5.6 Enfoque por procesos	101
Conclusiones	102
Referencias	105
Notas biográficas	108

5. Análisis de metodologías de gestión de proyectos: gestión del cambio, gobernanza y modelo de ciclo de vida	109
5.1 Introducción	111
5.2 Análisis de elementos clave en el diseño de metodología de gestión de proyectos organizacionales	112
5.3 Elementos de una metodología	114
5.4 Propuesta de modelo de ciclo «ampliado» de un proyecto	123
Conclusiones	127
Referencias	129
Nota biográfica	131
6. Adopción de prácticas de gerencia de proyectos en organizaciones proyectizadas en Bogotá, Colombia	133
6.1 Introducción	135
6.2 Contexto de la gestión de los proyectos	135
6.3 Objetivos y metodología	138
6.4 Resultados	139
Conclusiones	148
Referencias	149
Notas biográficas	152
7. Las oficinas de gerencia de proyectos: un impulsor de la estrategia y el desempeño de los proyectos en las organizaciones	155
7.1 Introducción	157
7.2 Planteamiento del problema	157
7.3 Objetivos	159
7.3.1 Objetivo general	159
7.3.2 Objetivos específicos	159
7.4 Metodología	159
7.5 Formulación	160
7.6 Revisión de literatura	160
7.7 Marco teórico	161
7.8 Trabajo de campo	164
7.9 Análisis de datos	165
7.10 Resultados	166
Conclusiones	168
Referencias	169
Notas biográficas	171

8. Análisis del proceso de control de proyectos en el sector de cooperación internacional para el desarrollo	173
8.1 Introducción	175
8.1.1 El seguimiento en la gestión de proyectos	177
8.1.2 Seguimiento y control en la cooperación para el desarrollo	178
8.1.3 Modelos lógicos en los proyectos de cooperación	180
8.1.4 Metodología del Marco Lógico (MML)	180
8.1.5 La Gestión por Resultados (GPR)	182
8.1.6 Consideraciones.	183
8.2 Metodología	184
8.3 Resultados	185
8.3.1 Primera parte	185
8.3.2 Segunda parte	186
8.4 Discusión	187
8.4.1 Metodología de Marco Lógico	187
8.4.2 Amplia red en proyectos de cooperación	188
8.4.3 Seguimiento y control	189
8.4.4 Mejoramiento en el seguimiento y control de proyectos de cooperación	189
Conclusiones	190
Referencias	191
Nota biográfica	194
9. Los proyectos de emprendimiento social en comunidades indígenas	197
9.1 Introducción	197
9.2 Marco conceptual	197
9.2.1 Emprendimiento social y emprendimiento sostenible	197
9.2.2 Innovación Social	198
9.3 Marco de referencia	199
9.3.1 Contexto sociopolítico de las comunidades indígenas	199
9.3.2 Otros acercamientos desde el gobierno	201
9.3.3 Experiencia de emprendimiento en comunidades indígenas de América Latina y Colombia	202
9.4 Diseño metodológico	203
9.5 Avances del caso de intervención	205
9.5.1 Caracterización de la comunidad indígena de la Fragüita	205
9.5.2 Desarrollo y resultados	206
Conclusiones	210
Referencias	212
Notas biográficas	214

NOTA EDITORIAL

Como integrantes del Grupo de Investigación en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad EAN, es muy agradable presentar este libro, producto del esfuerzo conjunto de un equipo interdisciplinario de investigadores, quienes hoy dan a conocer los resultados obtenidos en sus trabajos de investigación.

El enfoque en proyectos es cada vez más valorado como modelo de gestión y ha ido evolucionando desde las sencillas herramientas de programación y control de tareas hasta el punto que vemos hoy, la alineación y el aporte de valor a la estrategia organizacional. Como lo podemos notar, la gestión de proyectos es una disciplina en constante reinención, que tiene como pilares la eficiencia, la eficacia, y exalta el liderazgo y el trabajo en equipo.

En ese orden de ideas, vemos la relevancia de los trabajos de investigación en torno a la gestión de proyectos. El aporte a su evolución desde diversos puntos de vista se convierte en fundamental, entregando nuevas alternativas para que las empresas puedan alcanzar los resultados esperados en un entorno económico y social cambiante, que exige un alto grado de innovación y flexibilidad, acompañado de nuevos estilos de dirección.

Este libro es un reconocimiento para un equipo de investigadores dedicado y comprometido con la ciencia, que se ha dado a la tarea de analizar y comprender los fenómenos organizacionales y de esta manera facilitar las actividades de dirección. Le expresamos a cada uno de los autores nuestros más sinceros agradecimientos por sus aportes. De igual manera, le expresamos nuestra gratitud al doctor Rubén Darío Gómez Saldaña, rector de la Universidad EAN, por el apoyo incondicional que nos ha otorgado.

Finalmente, queremos mencionar que este libro es fruto del Primer Congreso Internacional en Dirección y Gestión de Proyectos llevado a cabo en noviembre de 2017. Recopila nueve de las mejores ponencias presentadas en este evento académico y se constituye en punto de partida para futuras publicaciones. Esperamos que los artículos aquí presentados puedan aportar de manera significativa en su desarrollo profesional, gerencial y académico.

Nelson Antonio Moreno Monsalve, PhD
H. Mauricio Diez-Silva, PhD
Bogotá, Colombia, 2018

PRÓLOGO

La gerencia de proyectos, con todo lo que el concepto encierra, es una acción estratégica organizacional, cuyos resultados son cada vez más contundentes, lo que hace muy apetecida la adopción de sus instrumentos. Por tal motivo, se planteó como uno de los objetivos de este trabajo dar a conocer la evidencia de diversa naturaleza y calidad sobre el poder de este importante enfoque de gestión.

Convertir la estrategia organizacional en acciones concretas y sistémicas al interior de las organizaciones siempre ha sido un asunto de alta incertidumbre y en ocasiones incluso con resultados no muy positivos. La aparición del concepto de proyecto y su amplio desarrollo como instrumento de gestión, vino a establecer un enlace sólido en la transmisión del objetivo máximo organizacional hacia los diferentes niveles tácticos y operativos, garantizando, como se ve a lo largo de las ponencias que subyacen a esta obra, la eficacia de la acción en términos de uso de recursos, manejo del tiempo, logro del objetivo y rendición de cuentas, entre otros.

Es notable la gran acogida que ha tenido en Colombia, y en general en Latinoamérica, la formación para el desarrollo de habilidades en gerencia de proyectos y la Universidad EAN da testimonio de ello, lo que muestra también el alto desarrollo científico y el acervo de experiencias que preceden y soportan la aplicación de este conocimiento.

Este libro recopila diversas experiencias que a su vez plantean nuevo conocimiento en trance de investigación, sobre el poder de la gestión de proyectos para ejecutar el desarrollo de la estrategia global organizacional al nivel táctico y operativo, así como el poder de control de gestión que se deriva de este instrumento y los buenos resultados que se suelen obtener de esta manera.

En este aspecto, la organización de personas —equipos— en torno a un propósito común y la comunicación clara y estable, son buenos ejemplos en las ponencias presentadas en el Primer Congreso Internacional en Dirección y Gestión de Proyectos.

En este sentido, también se exponen artículos sobre el valor de orientar la gestión del proyecto hacia las partes interesadas, buscando generar alto impacto, por ejemplo, en las zonas de influencia de las distintas organizaciones; este tipo de experiencia evidencia que la gestión estratégica aporta un gran valor social compartido, que hace pertinentes y perennes las organizaciones, en tanto van de la mano de las urgencias colectivas. Aquí se cuestiona el «para qué», el cual va más allá de las mismas empresas.

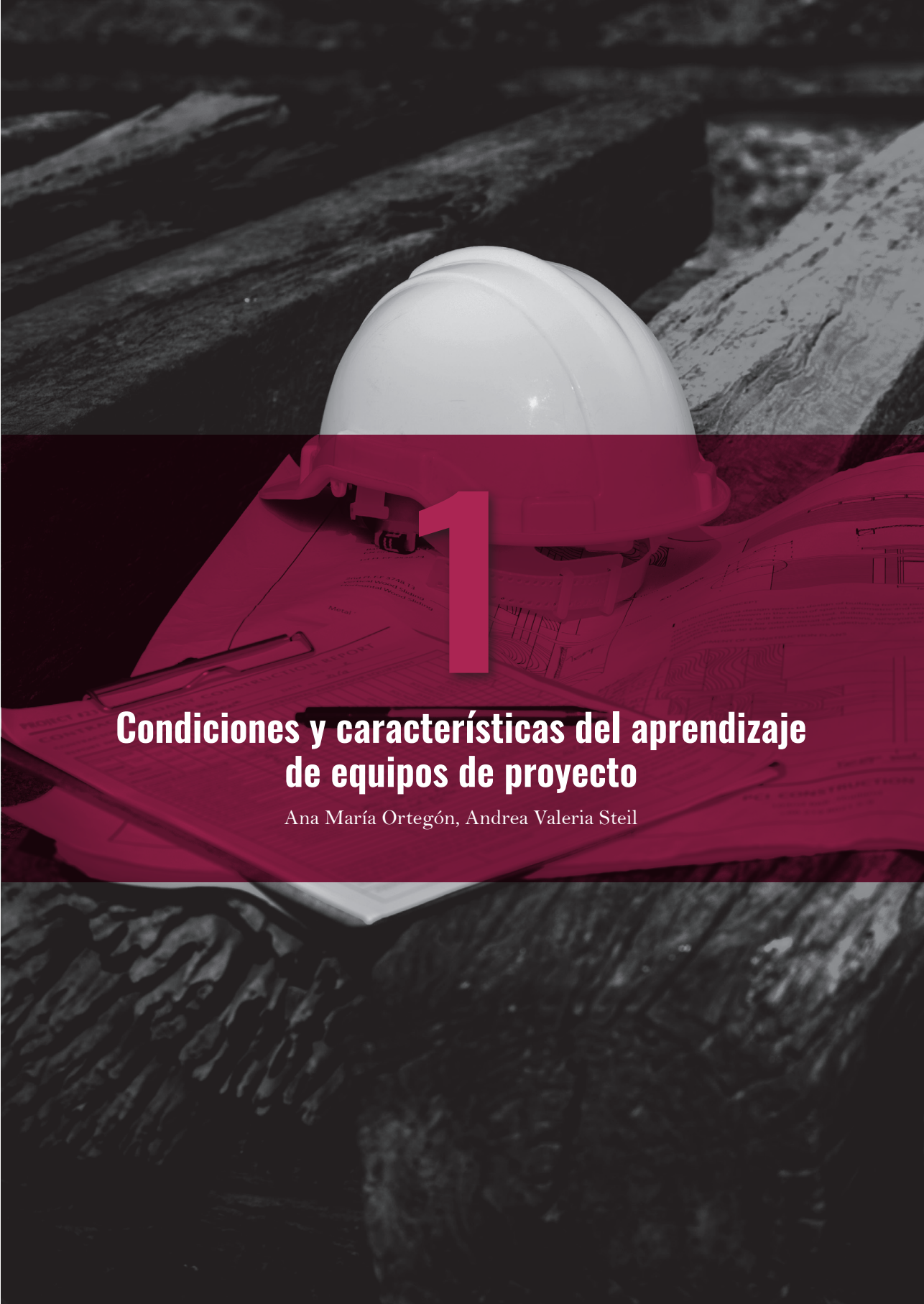
No podía faltar el tratamiento de un tema crucial en el mundo actual como la aplicación de tecnología a la gerencia de proyectos. La tecnología al servicio del hombre y su actuar, potencia la eficacia y genera la eficiencia. Los algoritmos embebidos en la inteligencia artificial, o cualquiera otra aplicación, son conocimiento humano, sensible a las necesidades sociales y son, como se plantea, un medio y no un fin.

A estos contenidos que se presentan hoy subyacen conceptos éticos enfocados en trascender los intereses particulares de las distintas organizaciones. Hay suficientes urgencias universales como el aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las metas para la construcción de paz estable en el territorio nacional o las acciones locales tales como la estrategia de especialización inteligente de Bogotá como región. Ellas tienen alcance en el aporte al bien común, en momentos en los que se exacerban conflictos sociales o universales como los derivados del desarrollo sostenible y se crean grandes polos de opinión en las redes sociales digitales, que requieren liderazgo e instrumentos de gestión.

Invito a los lectores a apropiarse de las experiencias que contiene esta obra, que fue preparada con todo rigor y dedicación por un grupo de profesores y profesionales de distintas áreas. Estamos seguros que su contenido servirá a la cátedra formativa, al entrenamiento y al estímulo de la labor gerencial que tanta falta hace en un mundo lleno de conocimiento y escaso de sabiduría e inspiración.

Rubén Darío Gómez Saldaña
Rector
Universidad EAN





1

Condiciones y características del aprendizaje de equipos de proyecto

Ana María Ortegón, Andrea Valeria Steil



1.1 Introducción

Los procesos de aprendizaje organizacional y el trabajo por proyectos han sido asociados teórica y empíricamente a sustentabilidad y competitividad organizacional. El aprendizaje organizacional ayuda a consolidar características diferenciadoras, procesos de innovación y mejoras en el desempeño (Crossan, Lane, y White, 1999; Edmondson, Dillon, y Roloff, 2007; Edmondson y Nembhard, 2009). Los proyectos son una forma flexible de organización, que atiende demandas personalizadas y diferenciadas de mercados dinámicos (Hobday, 1998, 2000). El aprendizaje en el contexto de los proyectos adquiere un sentido importante, considerando que las organizaciones de proyectos son consideradas una forma rápida y flexible de organizar recursos de conocimiento (Sydow, Lindkvist, y De Fillippi, 2004).

Siendo así, este capítulo tiene como objetivo identificar, mediante una revisión integrativa¹ de literatura, el conocimiento acumulado sobre los procesos de aprendizaje de equipos de proyecto – AEP. La pregunta que orientó la revisión fue: ¿cuál es el conocimiento científico reportado en la literatura sobre AEP en contextos empresariales?

El capítulo se desarrolla en cuatro subsecciones en las que se abordan: aspectos conceptuales relevantes, las características del AEP reportados en la literatura y las conclusiones.

¹ La revisión integrativa permite identificar literatura científica, teórica y empírica para analizar, criticar y sintetizar los aspectos más representativos sobre determinado tema. Ella sigue un proceso sistemático de identificación y análisis de documentos según criterios de inclusión y exclusión (Torraco, 2005). La búsqueda de documentos fue guiada por los términos *team* learn**, and *project**. Fue utilizada la base ISI de la Web of Science, en función de su solidez académica (Crossan y Apaydin, 2010) y se incluyeron todas las publicaciones disponibles entre los años 1945 y 2017. El periodo de actualización de la búsqueda fue octubre de 2017. Los criterios de inclusión adoptados fueron: a) selección de artículos empíricos y revisiones de literatura, cuyo objeto de estudio fueran equipos en contextos empresariales; b) foco en procesos de aprendizaje en nivel de grupo. Los criterios de exclusión fueron: a) el contexto de la investigación eran escuelas, universidades, laboratorios, salas de aula, grupos en procesos de capacitación, *e-learning* o entornos educativos; b) analizaban equipos virtuales; c) el foco estaba en temas de liderazgo; d) abordaban constructos diferentes al de aprendizaje de equipos (por ejemplo: capacidad absorbente o desaprendizaje); e) no desarrollaron o explicitaron el constructo aprendizaje de equipos. De la misma manera se excluyeron informaciones de libros o resúmenes de libros.

1.2 Aprendizaje de equipos

Un equipo es un conjunto de personas que interactúan para lograr objetivos comunes por medio de la realización de tareas interdependientes. Se caracterizan por: la interacción de dos o más personas, la existencia de una meta común, la especificidad e interdependencia de funciones y roles de cada miembro, la responsabilidad compartida sobre el resultado y la pertenencia a un contexto organizacional determinado (Kozlowski e Ilgen, 2006; Puente y Batista, 2014).

El aprendizaje del equipo se refiere a la adquisición de conocimientos, habilidades y capacidades de desempeño de ese conjunto interdependiente de individuos, por medio de la interacción y la experiencia compartida. Este aprendizaje es impulsado por el aprendizaje individual, pero no es la suma de conocimientos individuales, sino una propiedad del equipo que captura la sinergia de sus miembros (Kozlowski e Ilgen, 2006). Por lo tanto, los equipos son unidades fundamentales de aprendizaje (Senge, 1990). Las definiciones de la tabla 1 muestran algunos matices que pueden adoptar los estudios sobre el aprendizaje de equipos.

Tabla 1. Definiciones de aprendizaje de equipos

Definiciones	Autor
Incorporación de conocimientos resultado de los subprocesos: intuición, interpretación e integración de conocimiento.	(Crossan <i>et al.</i> , 1999)
Proceso interactivo de acción reflexión que ocurre en un contexto de seguridad psicológica.	(Edmondson, 1999, 2002)
Actividades mediante las cuales un equipo adquiere, comparte e integra conocimientos.	(Argote, Gruenfeld y Naquin, 2012)
Proceso de acciones interdependientes que conducen a una comprensión común, para buscar soluciones, tomar y ejecutar decisiones.	(Gibson y Vermeulen, 2003)
Cambio en el nivel de conocimientos y habilidades de los miembros del equipo producto de la experiencia compartida.	(Ellis <i>et al.</i> , 2003)
Cambio en el repertorio del comportamiento potencial de un grupo como consecuencia del intercambio, almacenamiento y recuperación de conocimientos.	(Wilson, Goodman y Cronin, 2007)

Fuente. Elaboración propia.

Como se observa, Ellis *et al.* (2003) y Wilson, Goodman y Cronin, (2007) asumen una perspectiva de resultado según la cual el aprendizaje se define en función del cambio alcanzado. Las demás definiciones explican el concepto como un proceso y enfatizan en aspectos diversos: cognición, relaciones socio afectivas, procesamiento de información, entre otros. En este texto se define el aprendizaje como el proceso dinámico de intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros del equipo que ocurre gracias a su interacción y a la comprensión colectiva que ellos alcanzan sobre un tema particular de interés (Crossan *et al.*, 1999; Sole y Edmondson, 2002).

1.3 Aprendizaje de equipos de proyecto

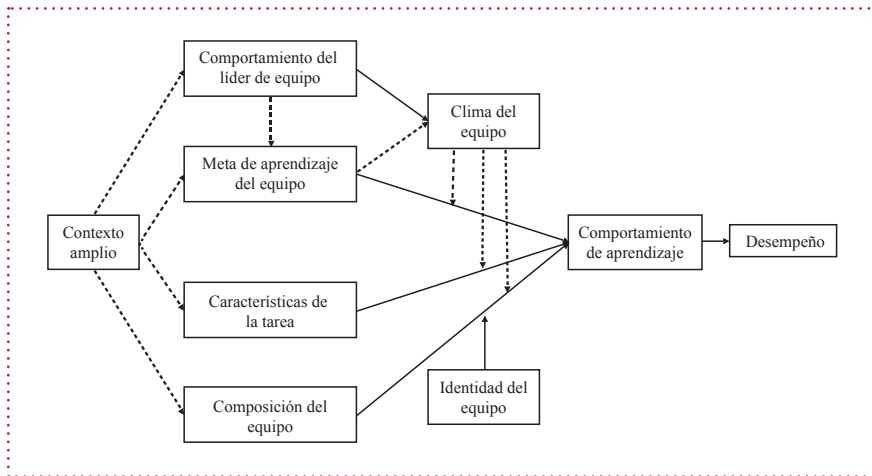
Los proyectos son una forma de organización flexible caracterizada por restricciones de tiempo y recursos. Por tanto, tienen plazos definidos y limitaciones de presupuesto para atender las demandas específicas de mercados cambiantes (Hobday, 1998, 2000; Koskinen y Pihlanto, 2008; Newell, Scarbrough, Swan, Robertson, y Galliers, 2002; PMI, 2008). Su naturaleza es compleja puesto que están inmersos en entornos amplios y dinámicos, desarrollan soluciones a la medida y exigen coordinación de actores diversos (Davies y Hobday, 2005b; Koskinen y Pihlanto, 2008). Un proyecto, típicamente, es ejecutado por un equipo cuyos miembros comparten conocimientos y experiencias multidisciplinares que son fuente de creatividad, debate y exploración orientadas a la solución de problemas, satisfacción de necesidades o toma de decisiones, en consecuencia generan oportunidades de aprendizaje (Kotnour, 2000).

Sin embargo, si la interacción de los miembros del equipo es descoordinada y disonante, lo que puede suceder en los proyectos dada la temporalidad, autonomía de los equipos, la prioridad de tareas o las demandas inmediatas del proyecto, es difícil que el AEP ocurra (Bresnen, Edelman, Newell, Scarborough, y Swan, 2003; Davies y Hobday, 2005a; Newell *et al.*, 2002). Consecuentemente, comprender cómo ha sido abordado el AEP, puede contribuir con la identificación de aspectos destacados para que el aprendizaje ocurra bajo las complejas condiciones de los proyectos (Edmondson y Nembhard, 2009).

1.4 El AEP en contextos empresariales

De acuerdo con los criterios de la revisión integrativa, metodología que guió este trabajo, fueron identificados 46 artículos y analizados 20 que correspondían con criterios de inclusión y exclusión. El análisis de los temas fue realizado de acuerdo con la estructura conceptual propuesta por Edmondson *et al.*, (2007), ilustrados a continuación (Figura 1).

Figura 1. Constructos y relaciones clave en procesos de grupo



Fuente. Edmondson *et al.*, 2007 –traducción propia–.

Se muestra que la investigación sobre el aprendizaje de equipos, bajo una perspectiva de procesos de grupo, ha estudiado la influencia que tienen sobre el aprendizaje del equipo aspectos como el contexto organizacional amplio, el liderazgo, las metas de aprendizaje, las características de las tareas, la composición, el clima y la construcción de identidad de equipo. A su vez, el aprendizaje del equipo se ha relacionado con el desempeño alcanzado. Diferentes tipos de aprendizaje se asocian a diferentes resultados de desempeño. De acuerdo con Edmondson *et al.* (2007), las relaciones de la figura unidas por líneas continuas tienen evidencia empírica considerable, mientras las sugeridas con las líneas discontinuas requieren de mayor investigación. La lectura y análisis de los 20 artículos bajo esta lente conceptual, facilitó la identificación de algunos patrones relacionados con el AEP.

Los 20 artículos analizados estudian equipos de proyecto que trabajan temas de innovación en industrias de alta tecnología, tecnologías de información y comunicación, y en sectores identificados como sistemas de productos o servicios complejos. Las investigaciones detallan procesos, comportamientos o actividades de aprendizaje de equipos, enmarcados dentro del modelo de análisis de efectividad *input-proceso-output* (IPO) (Mathieu, Maynard, Rapp y Gilson, 2008). Los *inputs* son los antecedentes de los procesos de aprendizaje y los *outputs* los resultados del equipo como consecuencia del aprendizaje. Los temas estudiados se sintetizan a continuación. Tales temas no son excluyentes, puede haber yuxtaposición entre ellos y abordajes conceptuales diferentes del mismo constructo.

1.4.1. Factores contextuales y gerenciales de nivel organizacional.

Cuatro investigaciones identificaron los nexos de aspectos como la cultura organizacional, los valores empresariales, el estilo gerencial y la disponibilidad de recursos con el AEP. Dayan, Benedetto y Colak (2009) analizaron el constructo confianza gerencial en 127 equipos turcos desarrolladores de nuevos productos (DNP). Ellos demostraron que el liderazgo transformacional y transaccional y la justicia –procesual y distributiva– generan confianza gerencial. La confianza gerencial aumenta el nivel de conocimiento adquirido por el equipo y las posibilidades de éxito del producto, aun bajo condiciones de entorno turbulentas. En un estudio posterior Dayan, (2010) confirmó que el AEP y éxito del producto mejora si: a) existe un comportamiento íntegro y consistente de la gerencia; b) la información comunicada por la gerencia es clara y de calidad; y c) si hay preocupación por las personas.

Akgün, Keskin y Byrne, (2010) analizaron 83 equipos DNP de industrias diversas. Ellos demostraron que la cultura organizacional, constituida por valores como la orientación al trabajador, al cliente, a la innovación y al control sistemático de la gestión, afectan la percepción de los equipos sobre el clima de justicia procesual². Este, a su vez, incide positivamente sobre el AEP, la velocidad de entrada de productos al mercado y el éxito del producto. La investigación concluye que el clima de justicia procesual fomenta la capacidad colectiva del equipo para solucionar problemas técnicos y de mercado, usando conocimientos previos para detectar y corregir errores.

² La justicia procesual es la percepción de los miembros del equipo sobre el comportamiento equitativo y justo de los gerentes cuando aplican políticas y procedimientos o toman decisiones que impactan el desarrollo del producto (Akgün, *et al.*, 2010).