



XVII Encuesta de Gerencia de Proyectos de TI

Informe de Resultados 2019

Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas - ACIS

Editorial

El año 2019 trae consigo sus propios retos. Quiero compartir con ustedes, tres que considero representativos del entorno nacional.

El primero, **Alineación Estratégica**. Este reto nos ha acompañado a CIO y Vicepresidentes de TI desde hace algunos años. Mantener alineación entre lo que queremos y esperamos hacer, y lo que realmente hacemos no es tarea simple. A lo primero lo llamamos estrategia, y a lo segundo le tenemos varios nombres: operaciones, proyectos, servicios, productos, por nombrar algunos. Saber gestionar correctamente todos estos componentes es tarea de titanes.

El segundo, **Reducción de la Deuda Técnica**. Cada año, la flexibilización de la infraestructura y la reducción de los costes de entrada hace que combatir la obsolescencia de nuestra propia infraestructura sea no solo deseable sino vital para la supervivencia de nuestras empresas.

El tercer reto, sin dudarlo, **Evolucionar el Gobierno de TI**. Sin contemplaciones, modelos tradicionales de gestión son insuficientes para gestionar con rapidez y efectividad las áreas de TI de nuestros tiempos. Un gobierno tradicionalista y lleno de controles pre-operación seguramente refuerza el sentir de muchas organizaciones que sienten que el área de TI "no da la talla" a las necesidades del negocio. No en vano ITIL ha lanzado una nueva versión de su modelo, que no solo tomó más de lo esperado sino que representó una gran discusión interna.

Estos retos, y muchos otros que podría mostrar solo significan una cosa: **más proyectos**. Proyectos que, sin importar las tendencias metodológicas o los nombres comerciales de las herramientas, dependen de líderes capaces, efectivos y prácticos que puedan llevar a la organización a la entrega efectiva y **oportuna** de resultados.

Esta encuesta, que hoy cumple 17 años, ha tenido un único objetivo, dar información objetiva y clara para que aquellos que trabajan alrededor de los proyectos TI, puedan identificar las tendencias en el mercado laboral y la profesión de la Gerencia de Proyectos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Alberto Domínguez", is written over a horizontal line.

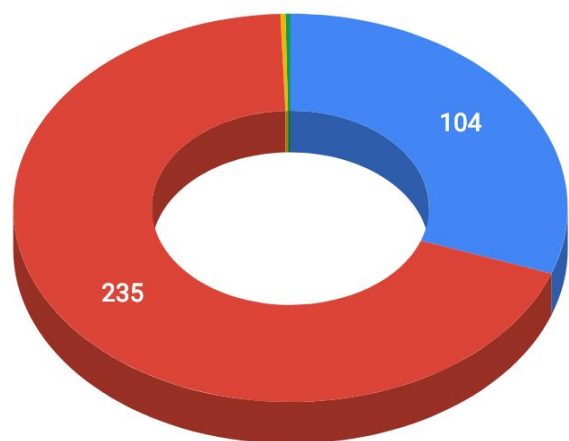
Alberto Domínguez

Autor Informe y Coordinador Académico

XVII Jornada de Gerencia de Proyectos de TI - 2019

Participantes

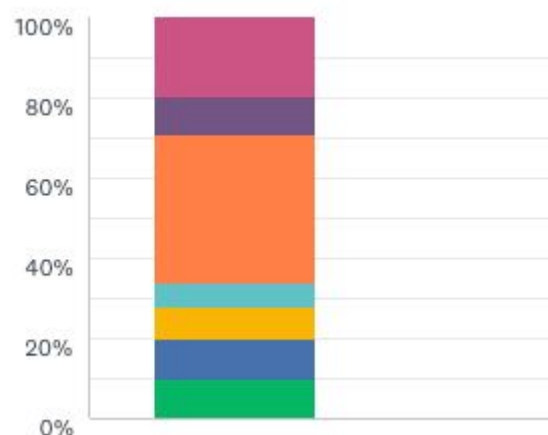
La encuesta está dirigida a vicepresidentes, directores, líderes y miembros del equipos de proyectos relacionados con tecnologías de información y comunicaciones. Con una participación 341 respuestas y una tasa de completitud de 68%.



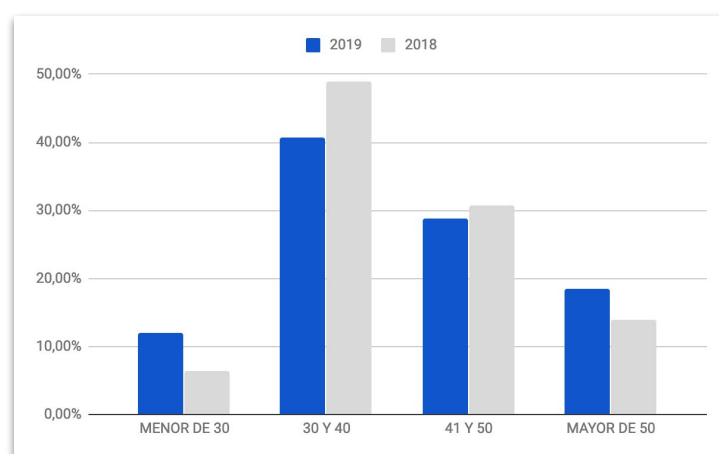
● FEMENINO ● MASCULINO ● OTRO ● NO RESPONDE

La representación femenina se mantiene estable con 30% del total - estadísticas de participación casi idénticas a las del año inmediatamente anterior.

Así mismo la distribución de los participantes de acuerdo a la edad se mantiene relativamente estable.



■ CIO, Director de Tecnología o Patrocinador de Proyecto(s)
■ Líder Técnico o de Arquitectura.
■ Líder Funcional, de Negocio o Dueño de Producto. ■ Gerente de Programa.
■ Gerente de Proyecto. ■ Líder de una PMO o de Portafolio de Proyectos.
■ Miembro de un Equipo de un Proyecto.



Educación y Certificaciones

Entre 2018 (0,59%) y 2019 (6,16%) se evidencia un incremento considerable en la participación de personas no profesionales. En su mayoría menores de 40 años - menores de 30 representan más el 57,14% y entre 30 y 40 el 28,57%.

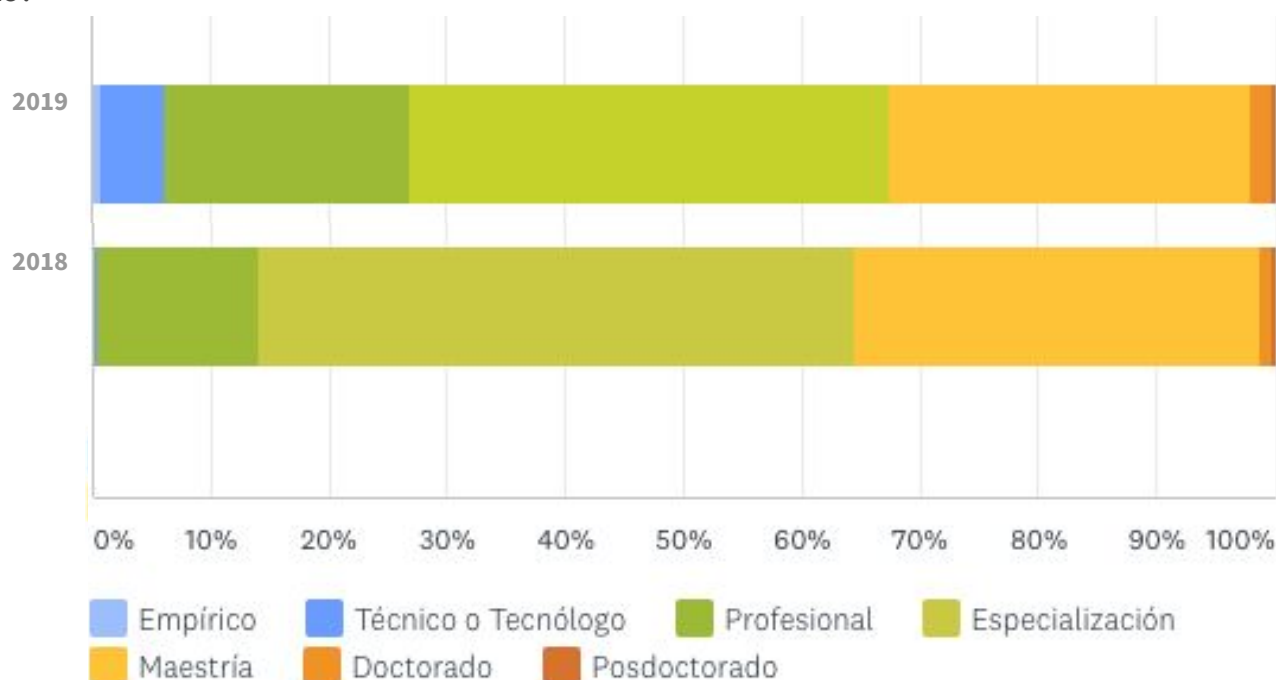
Aunque el mercado laboral colombiano se podría considerar conservador, es claro que la demanda de personal calificado para ejercer labores de TI exige modelos menos tradicionalistas de educación.

De igual forma, se evidencia un incremento en los porcentajes de Doctorado y Posdoctorado de 1,04% en 2018 a 2,05% en 2019.

Certificaciones

Las certificaciones juegan un papel importante en el entorno de proyectos. Entre 2019 y 2018 no hay cambios en el ranking, pero si en la representación en la encuesta.

Certificación	2019	2018
PMP®	54,31%	71,80%
ITIL®	43,53%	42,29%
Scrum Master	30,60%	22,37%

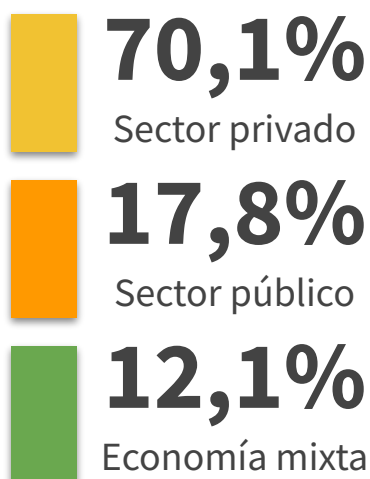


Sector

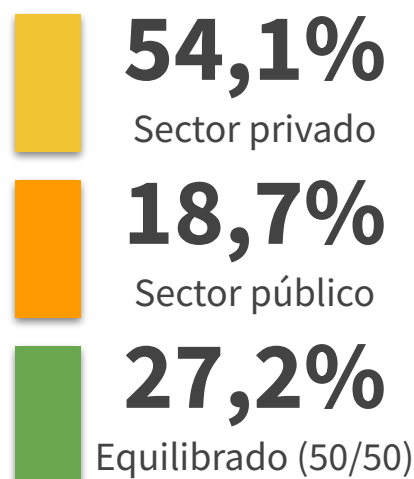
El sector privado sigue siendo el mayor contratista de personal relacionado a proyectos, y el mayor cliente.

Y existe una clara relación entre el sector que presta los servicios y quienes lo demandan.

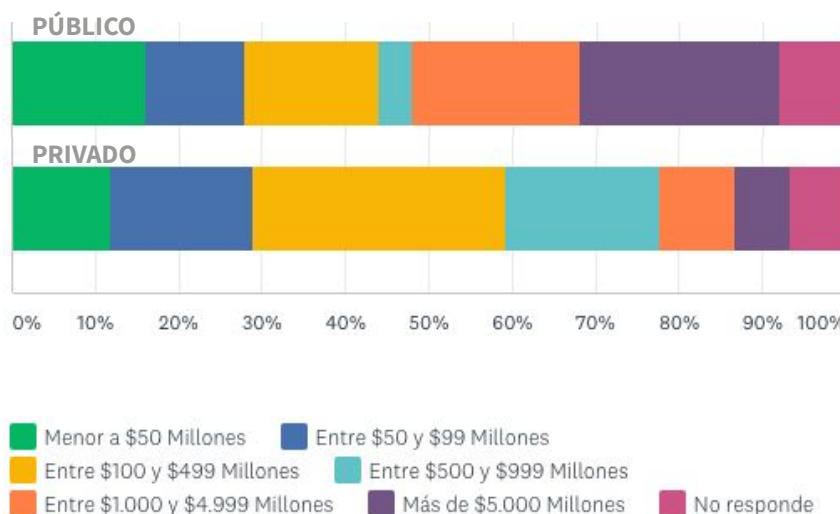
¿En qué sector trabaja?



¿En qué sector están sus clientes?



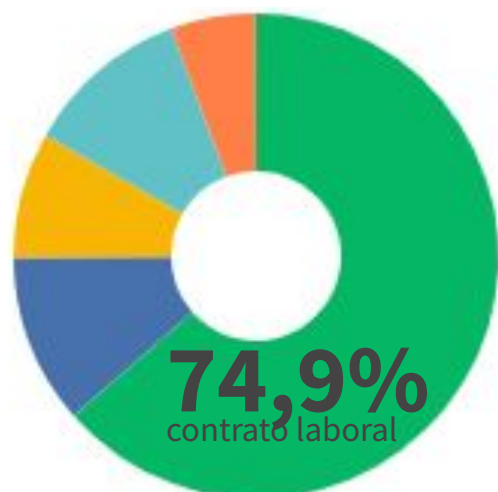
En términos de valores de ejecución en proyectos, el sector público contrata proyectos de mayor presupuesto que el sector privado. El 59,21% de los proyectos del sector privado no superan los \$ 500MM. Para el sector público el 52% los supera en costo real.



Remuneración

Los cargos relacionados con la gerencia de proyectos siguen siendo posiciones relacionadas con contratos laborales. Gran parte de los encuestados cuenta con un contrato laboral de término definido o indefinido, lo que evidencia las buenas condiciones que rodean el ejercicio de la profesión.

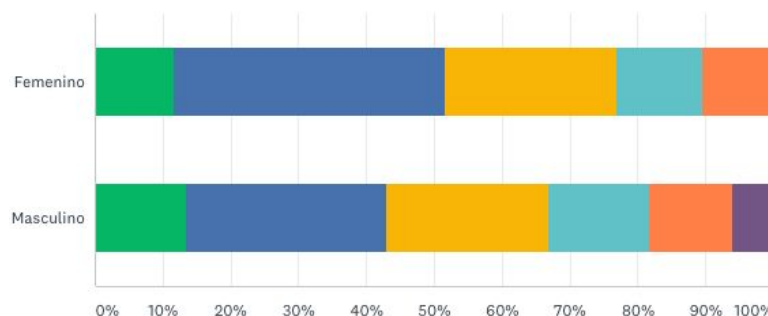
Se evidencia que, por segundo año consecutivo, hay una asignación salarial superior en los hombres. Y es clara al comparar los salarios generales y al filtrar mayores niveles de educación formal o experiencia.



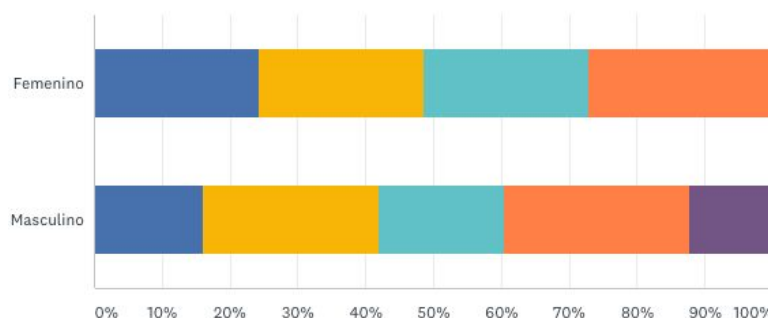
- Empleado - contrato laboral indefinido no relacionado a proyectos
- Empleado - contrato laboral específico para un proyecto
- Contratista - contrato de servicios no relacionado a proyectos
- Contratista - contrato de servicios específico para un proyecto
- Otro (especifique)

Distribución Salarial por Género

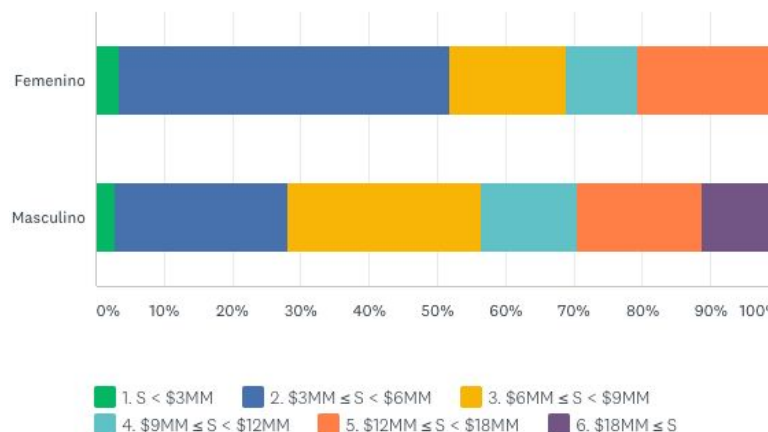
General



Más de 9 años de experiencia

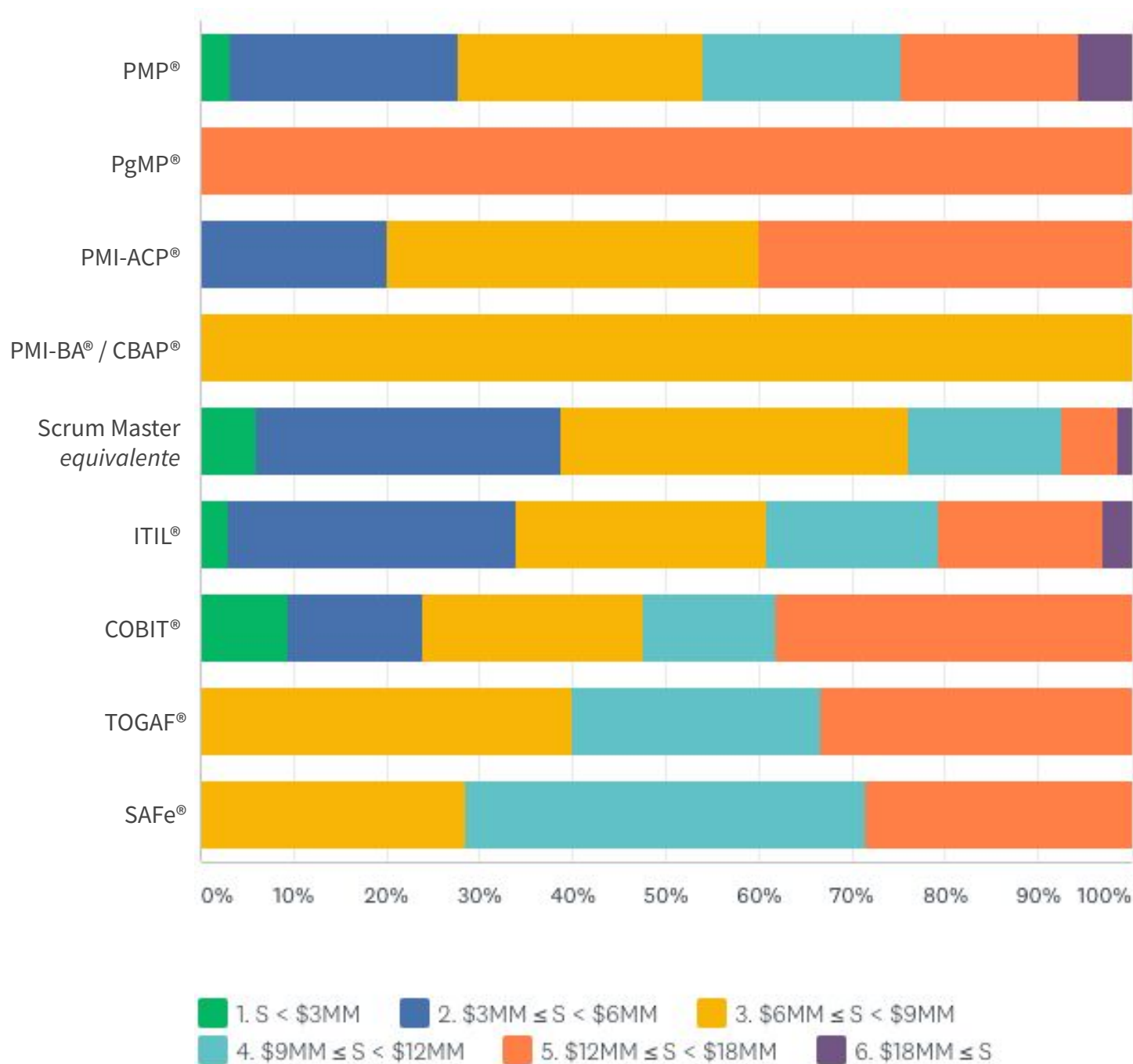


Con Maestría, Doctorado o Posdoctorado

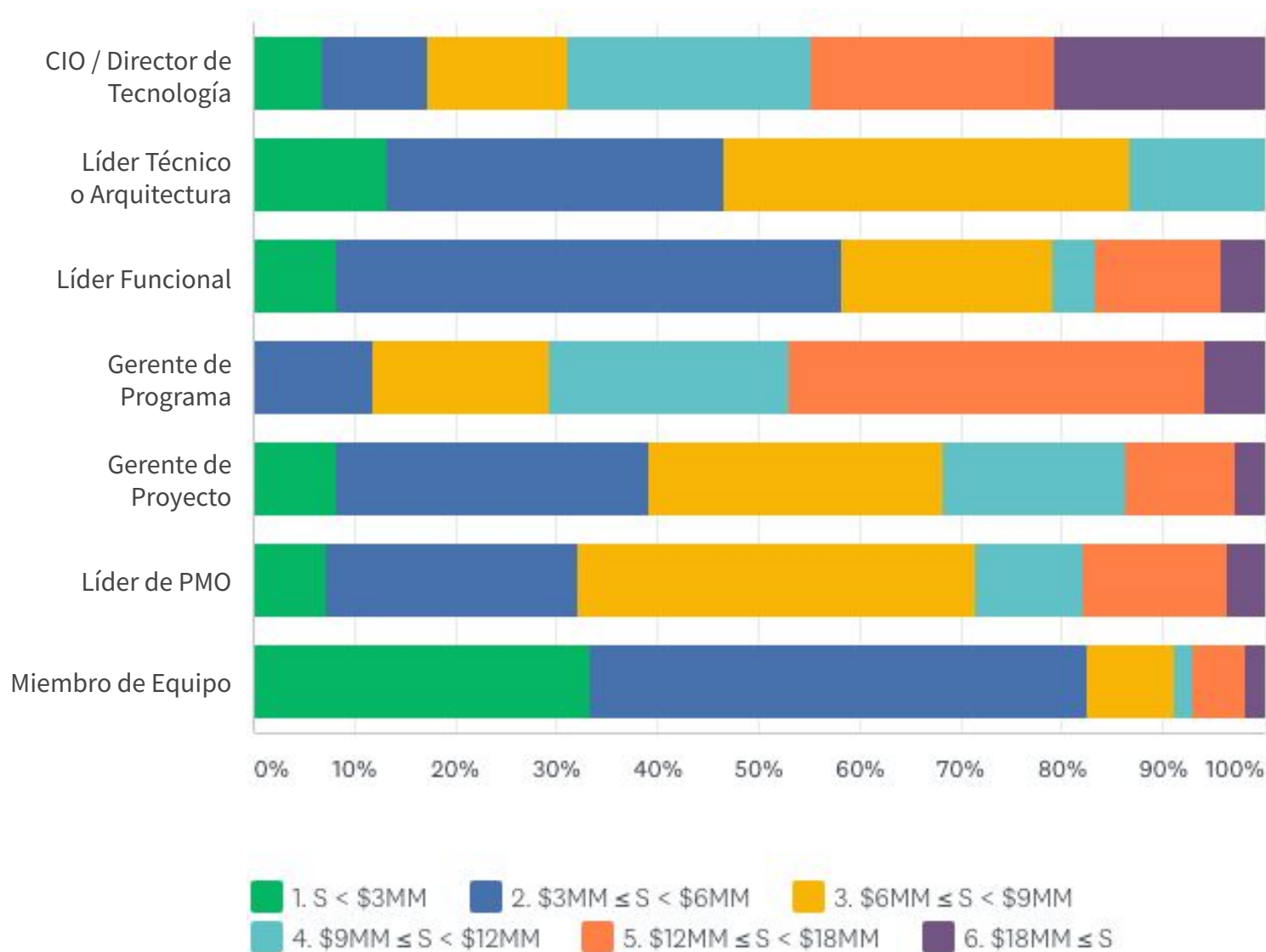


- 1. $S < \$3MM$
- 2. $\$3MM \leq S < \$6MM$
- 3. $\$6MM \leq S < \$9MM$
- 4. $\$9MM \leq S < \$12MM$
- 5. $\$12MM \leq S < \$18MM$
- 6. $\$18MM \leq S$

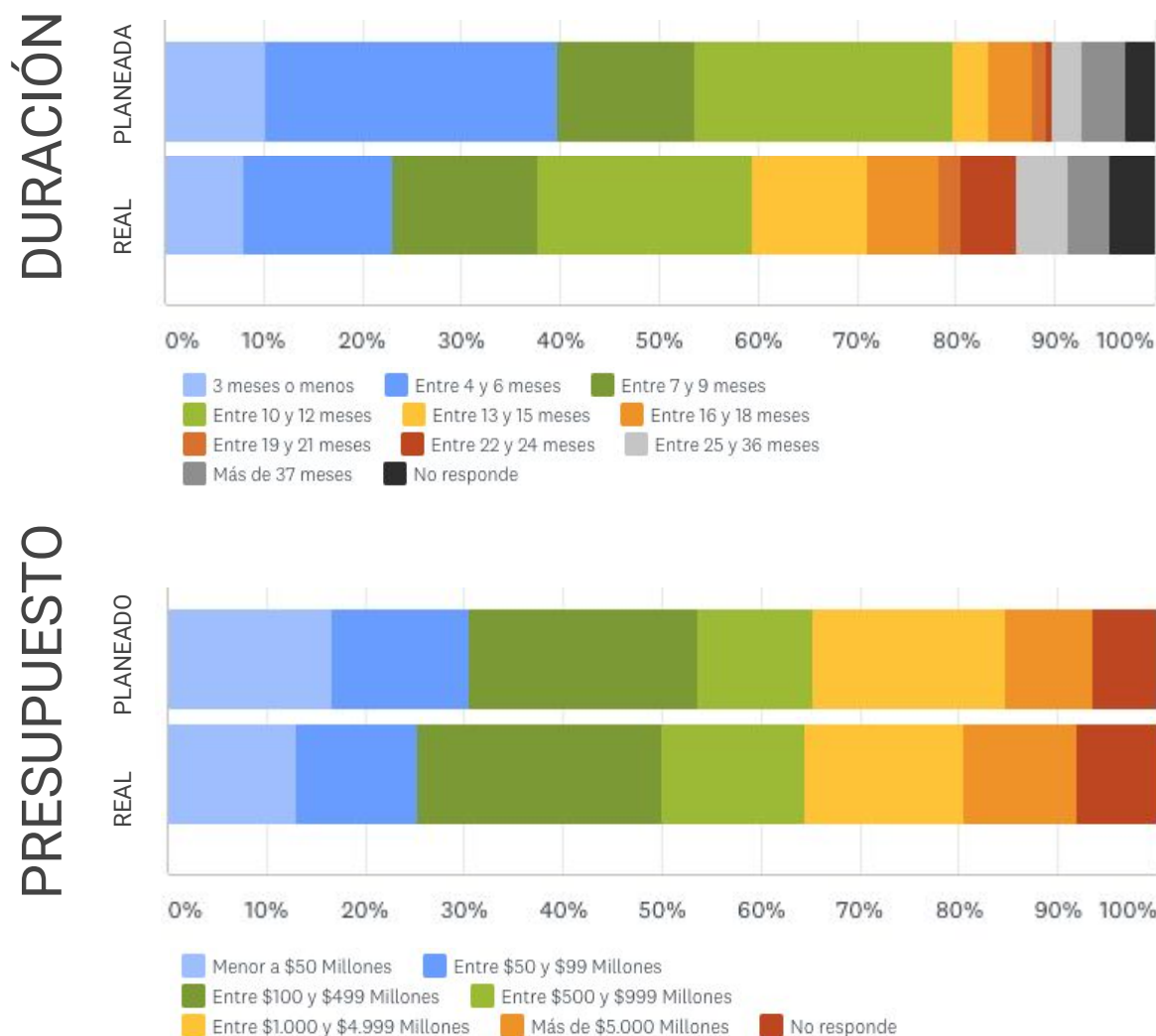
Remuneración por Certificaciones



Remuneración por Cargo



Desempeño de los Proyectos

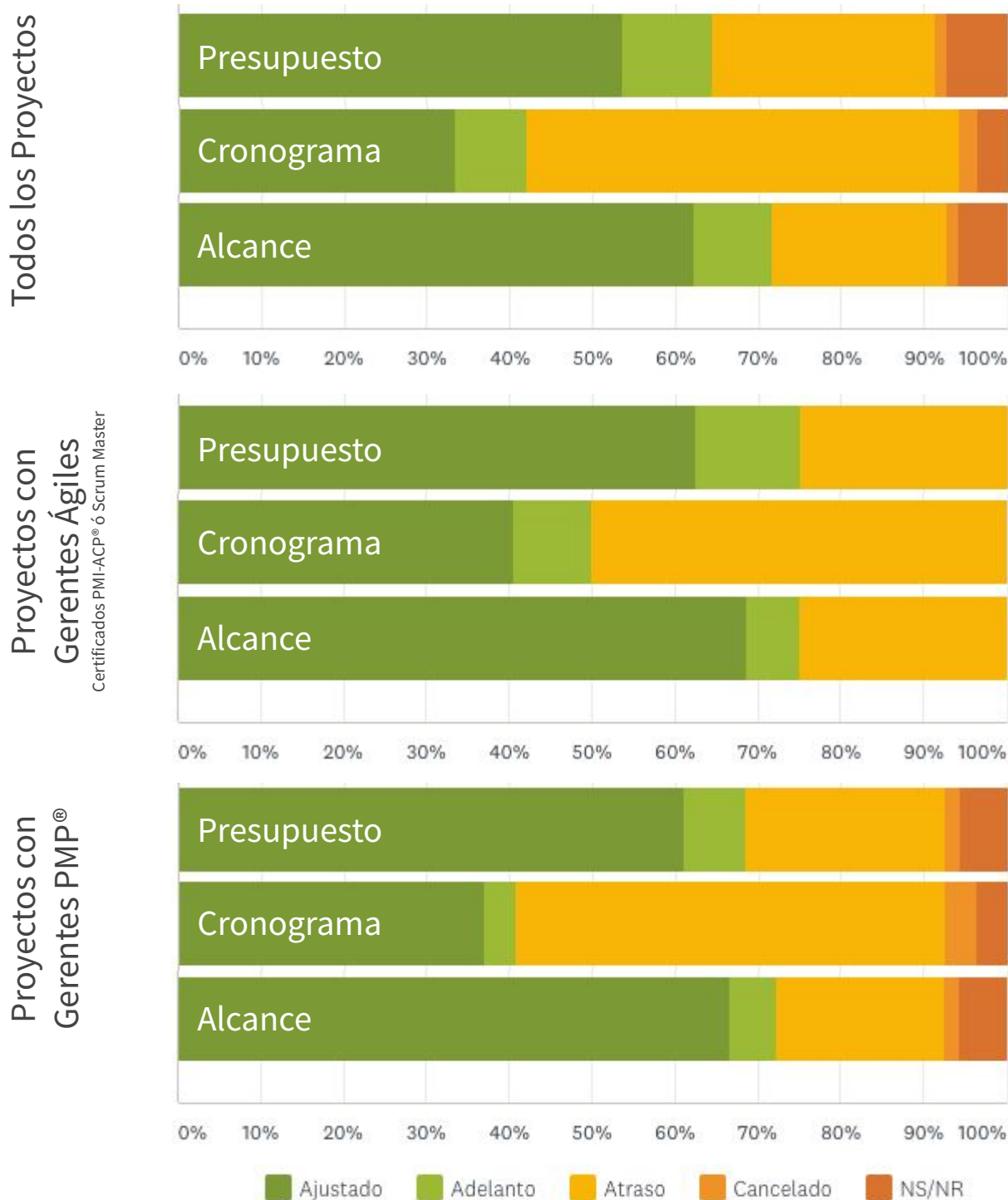


Planificación vs. Realidad

De forma consecuente con los resultados de años anteriores, se considera estable la relación entre los planes - duración y presupuesto, con la realidad de los proyectos. Es casi imposible determinar la efectividad de los planes, y solo podemos ver la tendencia de los resultados a lo largo de los años.

El papel del Gerente

A diferencia del tiempo (duración), el presupuesto no sufre mayores modificaciones a lo largo del proyecto. Esto puede ser consecuencia de la tendencia estricta del mercado Colombiano de contratar proyectos a **Costo Fijo** y la relación dominante entre los clientes y proveedores (cerca del 80% de los encuestados).



Proyectos en Crisis

La respuesta probable a proyecto en crisis

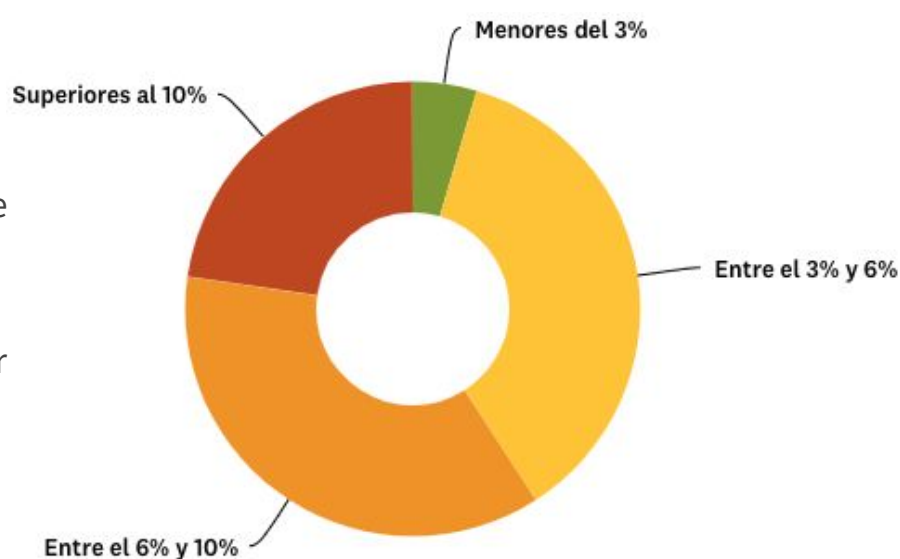
1. La renegociación de los tiempos del proyecto (85,7%)
2. La renegociación del costo del proyecto (64,3%)
3. El refuerzo del equipo del proyecto (57,1%)
4. La renegociación el alcance del proyecto (50,0%)
5. El cambio de gerente (21,4%)



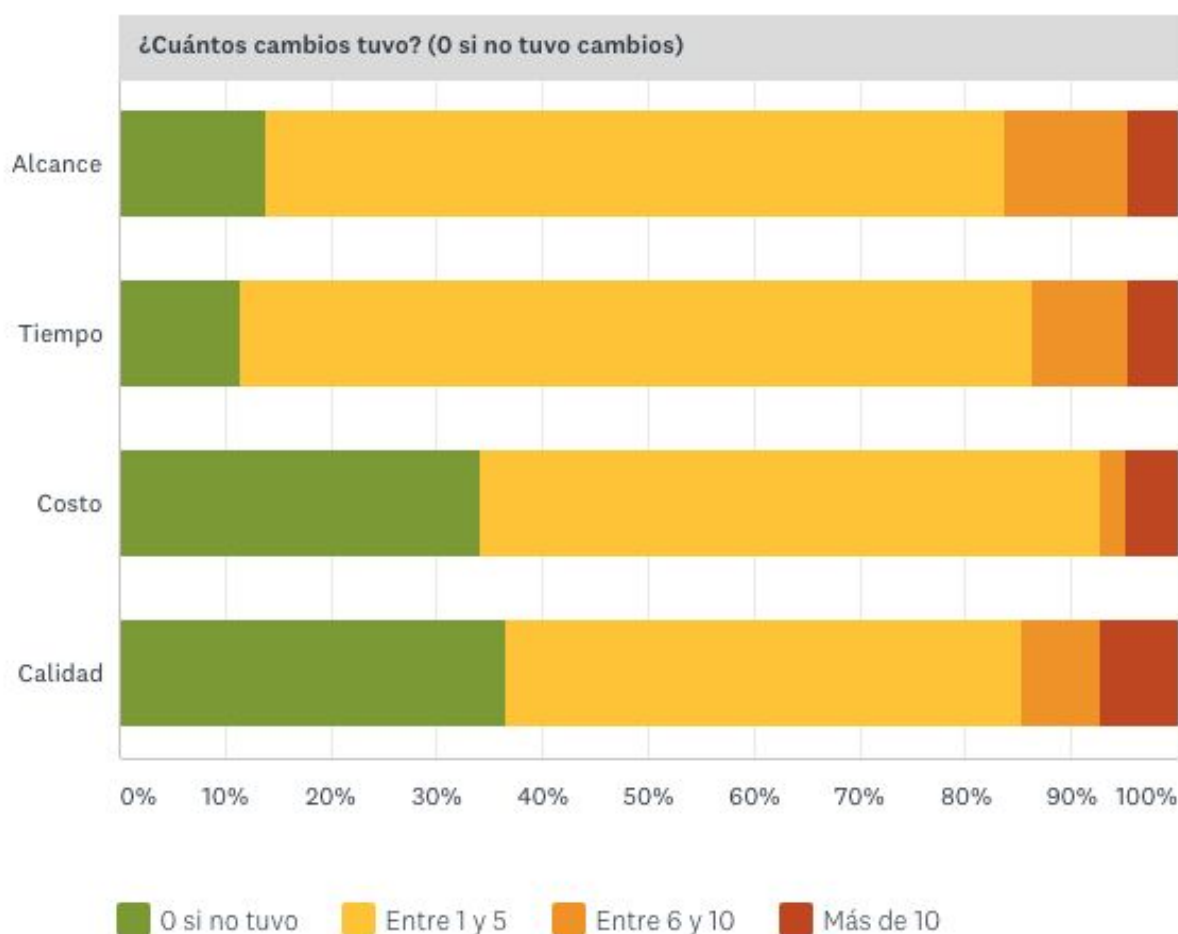
No todos los proyectos cancelados con anticipación se pueden considerar en crisis. Por ejemplo, los proyectos en curso y con excelentes resultados son susceptibles a cancelación cuando los objetivos estratégicos o la estrategia misma de la organización cambia.

De igual manera, se cree casi siempre que un proyecto en crisis es por culpa de una mala gestión, y existen factores no asociados a la práctica que pueden poner en riesgo el proyecto mismo y su terminación.

Las desviaciones de tiempo en el progreso del proyecto suelen ser en promedio:



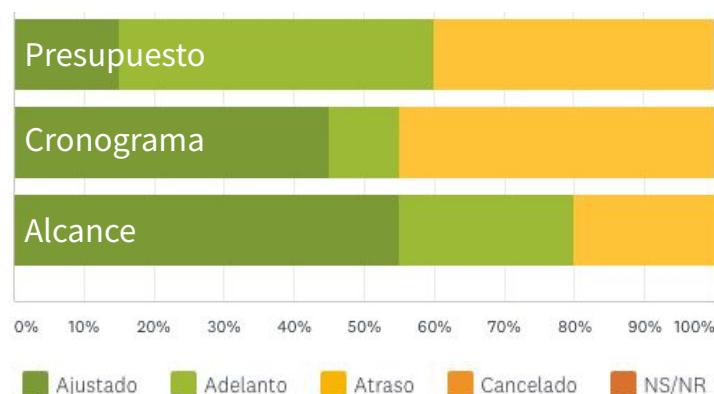
¿Qué tan significativos son los cambios en el los proyectos? ¿Qué tan estables son los requerimientos (alcance) y qué tanto cambia el plan y la fecha de terminación de los proyectos? ¿El costo es una variable a considerar en los cambios? ¿Qué pasa con la calidad? Estas son algunas de las preguntas que todos los gerentes de proyecto deberían hacerse a lo largo de su carrera profesional. La planificación anticipada no significa que podemos ver el futuro, solo que somos capaces de prever con algún nivel de exactitud algunos de los resultados esperados del proyecto. El 85,7% de los proyectos cuenta con un esquema claro y definido para el control y la gestión de los cambios, y en particular el impacto en las líneas base.



Gestión del Portafolio

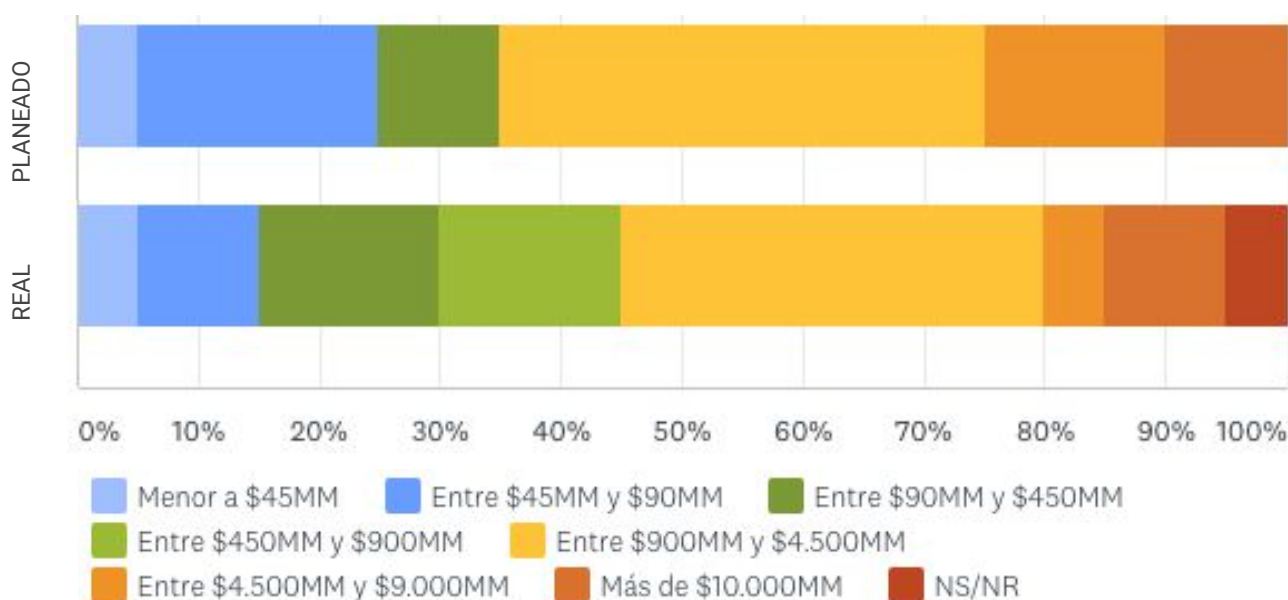
La gestión del portafolio es, tal vez, una de las áreas con mayores cambios frente al año pasado.

No solo se mantiene estable la tendencia entre lo real y lo planeado, se evidencia una clara recuperación en del desempeño mismo del portafolio - ya no se reportan cancelaciones o abandonos y la tasa de éxito reportada en todos los frentes supera el 50% y el alcance (logro de los objetivos del portafolio) reporta éxito al 80%.



Es posible que la implementación de prácticas de gestión de portafolio, y la maduración de oficinas de proyecto PMO en EPMO tenga un impacto directo en los resultados que se evidencian de la gestión del portafolio.

PRESUPUESTO

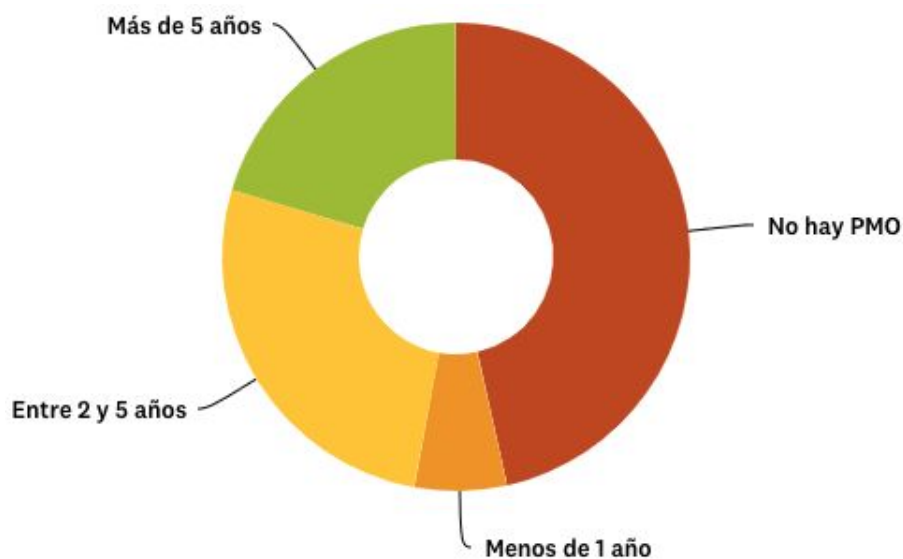
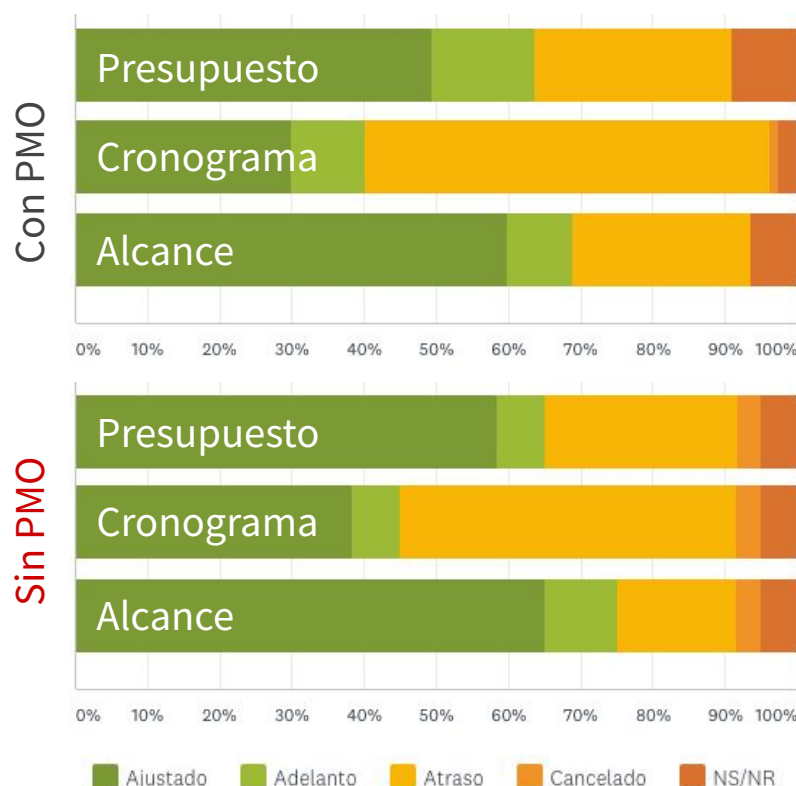


Impacto de las PMO

El 53,5% de los encuestados reporta que su organización hay establecida una **Oficinas de Dirección de Proyectos (PMO)**. De ellos, el 85,9% asegura que la PMO tiene un impacto positivo o totalmente positivo en el desempeño de los proyectos de la organización. Contrasta con el hecho de que solo el 27,4% le reporta directamente a la Presidencia de la organización. Y que, las estadísticas no reflejan ninguna tendencia a favor de las mismas.

Las PMO por lo visto, aún están en mora de demostrar resultados para aquellas empresas que las consideran innecesarias, es decir, no cuentan con una PMO (46,5%) , o no reportan directamente a la Presidencia o el Comité Ejecutivo de las organizaciones (72,6%).

Impacto de las PMO sobre el desempeño de los proyectos

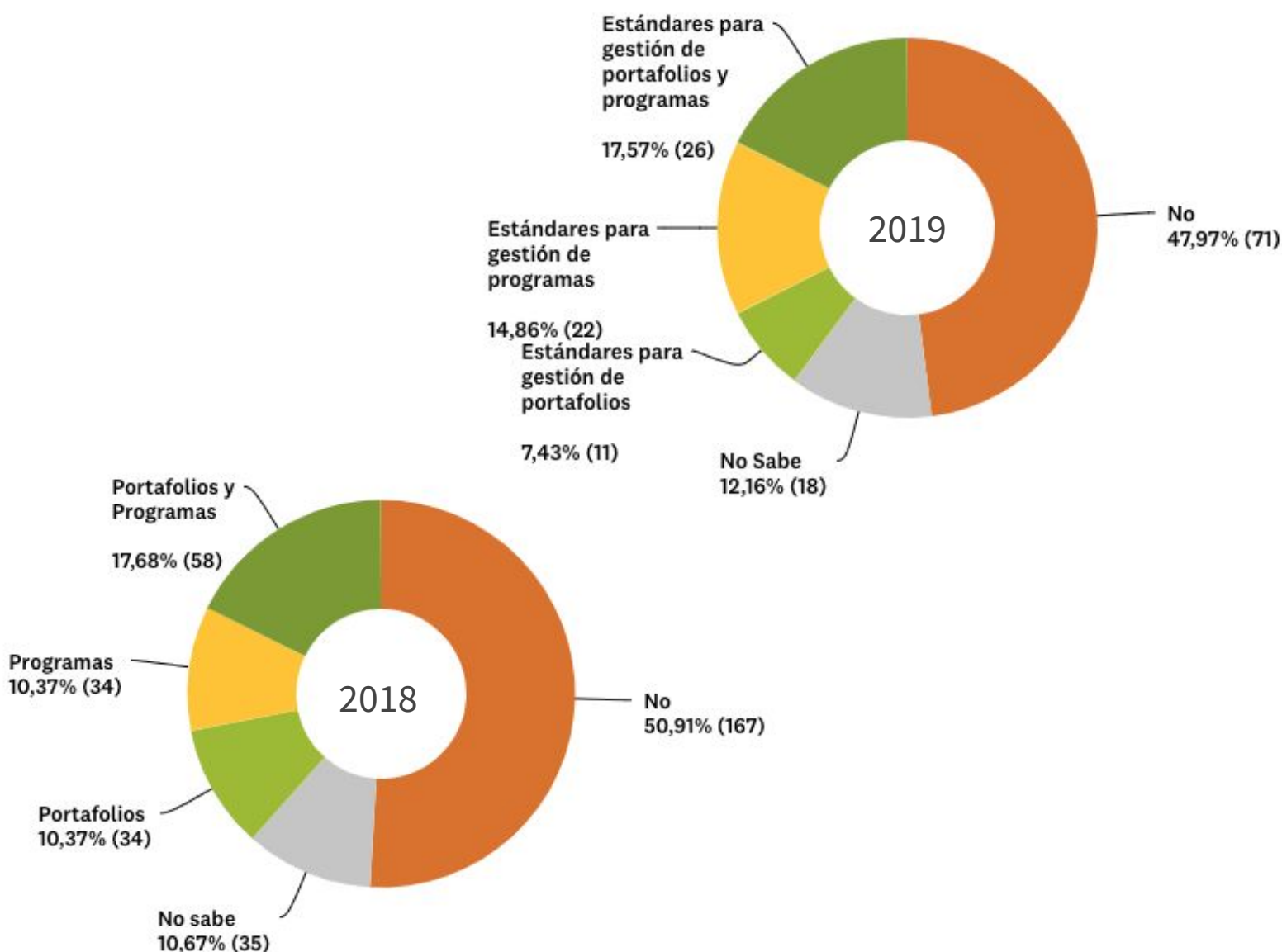


Marcos de Referencia, Estándares y Metodologías

El [Project Management Institute](#) (PMI®) es referente en temas de gestión de proyectos. No obstante, la tendencia año tras año es la implementación de modelos ágiles e híbridos de gestión.

La adopción de prácticas para la gestión de programas y portafolios sigue en aumento. Esto podría estar asociado con el incremento en la efectividad de la ejecución del portafolio.

	2019	2018	2017
PMI®	47,30%	56,40%	73,91%
Híbrido	20,95%	17,99%	N/A
Ágil	8,78%	7,62%	30,43%



Interventoría

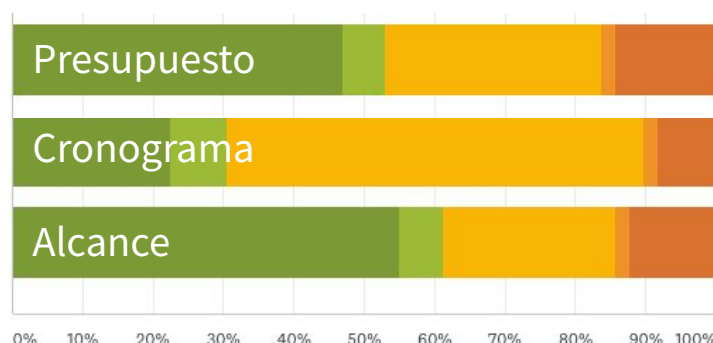
Es difícil interpretar los resultados de tener una interventoría. Por un lado, los proyectos sin interventoría tienen un porcentaje mayor de respuestas NS/NR, pero también reflejan una clara tendencia a tener retrasos de cronograma o a no lograr reducciones de presupuesto como se evidencia claramente en aquellos proyectos con interventoría.

Pero se evidencian resultados desalentadores a medida que la escala (presupuesto) del proyecto se incrementa.

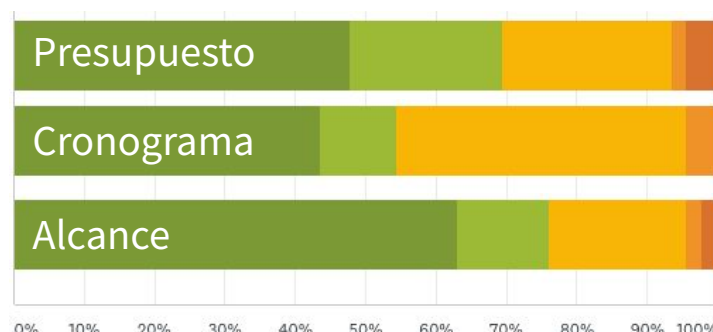
Este servicio, se enfrenta entonces a la urgente necesidad de demostrar un impacto positivo en los proyectos que, por su magnitud, los requieren.

No es un tema exclusivo de la interventoría, pero nos hace cuestionar su importancia.

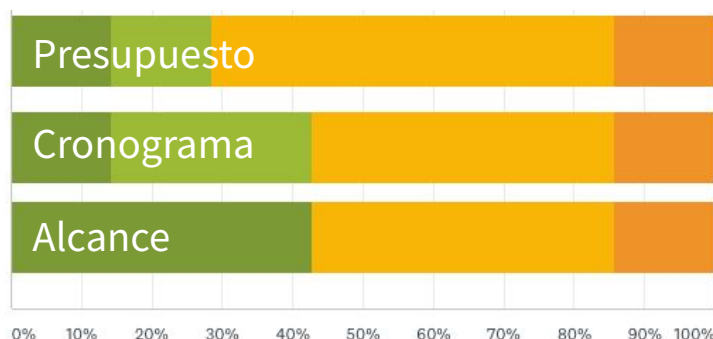
Sin Interventoría Nunca - Casi nunca



Interventoría Siempre - Casi Siempre



Interventoría Siempre - Proyectos de \$ 1.000MM o más



■ Ajustado
 ■ Adelanto
 ■ Atraso
 ■ Cancelado
 ■ NS/NR

Herramientas

Las herramientas son clasificadas de acuerdo a su función y en dicho contexto se realizaron tres preguntas en la encuesta.

Sobre los indicadores de selección de proyectos, el caso de negocio (50,68%) y el análisis de Beneficio / Costo son los predilectos (33,78%), pero evidencian que son evaluaciones más subjetivas que formuladas. En otro caso, indicadores más claros como el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno tendrían mayor participación.

Indicadores de selección de proyectos	
Caso de Negocio	50,68%
Beneficio / Costo	33,78%
VPN / VAN	22,97%
TIR	20,95%
Tiempo de RSI	17.57%

Sobre los indicadores de seguimiento y control, el Índice de Desempeño del Cronograma - en muchos casos medido de forma simple como % de avance - refuerza la hipótesis sobre los contratos de costo fijo entre proveedor y cliente que desconocen en la gestión el Índice de Desempeño de Costos.

Indicadores de seguimiento y control	
Desempeño del Cronograma	76.35%
Valor Ganado	41.22%

Por su parte, sobre las herramientas de software para la gestión de proyectos, y sin ninguna sorpresa, vemos la preferencia en dos:

Herramientas de software	
Microsoft Project	82.43%
Hoja de Cálculo	60.14%
Software Libre	14.86%

Ficha Técnica

OBJETIVO	Obtener información relevante sobre el ejercicio de la profesión de Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolios.
GRUPO OBJETIVO	<p>Vicepresidentes de tecnología, equipos directivos de las áreas de informática y tecnología, directores de PMO, gerentes de proyecto, líderes técnicos y funcionales de proyecto y en general miembros de equipo de proyecto.</p> <p>Proyectos de tecnología y servicios asociados.</p> <p>Proyectos cuyo desarrollo / producción / servicio se realice mayoritariamente en Colombia para clientes locales o internacionales.</p>
TÉCNICA	Encuesta virtual a través de la plataforma de cuestionarios en línea Survey Monkey. La encuesta se distribuyó a través de mensajes de correo masivos a la listas de distribución de la Asociación, y los canales en las redes sociales Twitter, LinkedIn y Facebook.
MUESTRA	Se registraron 341 participaciones. El 68% de las participaciones completaron la totalidad del cuestionario.
PERIODO DE LA MUESTRA	Del 21 de enero al 25 de febrero de 2019.
VALORES MONETARIOS DE REFERENCIA	Muchos de los proyectos de tecnología realizados en Colombia tienen como moneda de referencia los dólares americanos (USD). Para efectos de la encuesta se solicitó a los participantes utilizar una conversión de USD\$ 1 a COP\$ 3000.

Agradecimientos



Alberto Domínguez, MEng, SPC®, PMP®, PMI-ACP®

Coordinador Académico de la Jornada de Gerencia de Proyectos de TI. Coordinador de la Encuesta de Gerencia de Proyectos de TI (2018 - 2019). Autor del Informe. Socio Fundador y Gerente de [Sperta Consulting](#).



Hilda C. Chaparro, MSc, PMP®

Coordinadora Académica de la Jornada de Gerencia de Proyectos de TI. Jefe Oficina Proyectos y Aseguramiento de la Calidad de la Dirección de Tecnologías de Información en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.



Beatriz E. Caicedo

Directora de la Jornada de Gerencia de Proyectos de TI. Directora Ejecutiva de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas ACIS.

