

**UNIVERSIDAD MILITAR**

**NUEVA GRANADA**



**BUENAS PRACTICAS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS UN  
INSTRUMENTO A UTILIZAR EN INSTITUCIONES**

:

Victoria Eugenia Díaz Acosta

4700065

Trabajo de Grado Caso de Estudio

Tutor:

SANTIAGO GARCIA CARVAJAL

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA – FADEIS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTÁ D.C.  
2013**

## **ABSTRACT**

### **TITLE: BEST PRACTICES TO PROJECTS MANAGEMENT LIKE A TOOL TO IMPROVE THE EFFICIENCY IN THE GOVERNMENTS' AGENCIES**

In recent years come to be very popular in administrative context the mention of "good practices".

This reference, which includes concepts such as lessons learned and knowledge management, is intended to provide for the disposal of the community grouped methodological guidelines "like" frameworks that work well in different areas of society.

Specifically in management or project management, have positioned the guidelines given by the Project Management Institute - PMI, through his Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), that framework is considered at the administrative level as a good practice.

Being the good practices frameworks to follow and reduce the uncertainty of success or failure, in this paper presents the use of the guidelines given by the PMI as a tool to achieve the goals in the projects of the government's agencies.

**KEY WORDS: PROJECT MANANGEMENT, BEST PRACTICES, PMI, PMBOK, PROJECTS IN GOVERNMENTS'S AGENCIES.**

## RESUMEN

### **TITULO: BUENAS PRACTICAS PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS UN INSTRUMENTO A UTILIZAR EN INSTITUCIONES DEL ESTADO PARA MEJORA DE LA EFICIENCIA**

En los últimos años viene siendo muy popular en el argot administrativo la mención de “buenas prácticas”.

Esta referencia que recoge conceptos como el de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento, pretende entregar para disposición de toda la comunidad lineamientos metodológicos que agrupan los “como” han funcionado bien las cosas en diferentes ámbitos de la sociedad.

Puntualmente en la gerencia o dirección de proyectos, se han posicionado los lineamientos impartidos por el Project Management Institute, a través de su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos –GUIA PMBOK-, considerados en el ámbito administrativo como una buena práctica.

Siendo las buenas prácticas referentes a seguir, que permiten reducir la incertidumbre de éxito o fracaso, en el presente trabajo se plantea el uso de los lineamientos dados por el PMI como una herramienta que permita lograr los objetivos que se planteen en los proyectos de las instituciones gubernamentales, dada la ausencia de lineamientos específicos que orienten la gerencia en dicho nivel de detalle.

**PALABRAS CLAVES: GERENCIA DE PROYECTOS, BUENAS PRACTICAS, PMI, PMBOK, PROYECTOS EN INSITUCIONES GUBERNAMENTALES.**

**PMI: Project Management Institute.** Es una organización internacional sin ánimo de lucro que asocia a profesionales relacionados con la gestión de proyectos. Cuenta actualmente con más de 7000 miembros de cerca de 170 países.<sup>1</sup>

**PMBOK: Project Management Body Of Knowledge:** Es una guía publicada por el PMI que integra las buenas practicas identificadas en la gestión de proyectos, por los expertos investigadores y gestores de proyectos que pertenecen esta institución.

**Buenas Prácticas:** Entiendase como una manera de hacer las cosas, para el caso puentual de gerenciar proyectos, que ha sido probada y puede ser aplicable en otra.

**DNP: Departamento Nacional de Planeación.** Es un Departamento Administrativo que pertenece a la Rama Ejecutiva del poder público y depende directamente de la Presidencia de la República de Colombia.

El **DNP** es una entidad eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno.

**DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública.** Es un Departamento Administrativo que pertenece a la Rama Ejecutiva del poder público y depende directamente de la Presidencia de la República de Colombia.

El **DAFP** lidera la modernización y el mejoramiento continuo de las Instituciones Públicas y el desarrollo de sus Servidores para afianzar la confianza en el Estado.

---

<sup>1</sup> **PMI** is the world's largest not-for-profit membership association for the project management profession. Our professional resources and research empower more than 700,000 members, credential holders and volunteers in nearly every country in the world to enhance their careers, improve their organizations' success and further mature the profession.

**Proyecto de Inversión Pública:** Es la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población.

**Ordenador del Gasto:** Cargo en las instituciones del Estado con la autoridad máxima en la organización para la gestión del presupuesto asignado.

**Supervisor:** Rol definido por ley de contratación que en las Instituciones del Estado se encarga del seguimiento y control, técnico, administrativo, jurídico y financiero de los contratos.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>3</b>
<b>2.1.</b>	<i>Objetivo General</i>	<b>3</b>
<b>2.2.</b>	<i>Objetivos Específicos</i>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>REVISION LITERARIA</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>5</b>
<b>5.</b>	<b>GENERALIDADES DE LOS PROYECTOS</b>	
<b>5.1.</b>	<b>Conceptos Básicos de PMBOK versus Proyectos de Inversión Pública del DNP.</b>	
<b>5.2.</b>	<b>La estructura organizacional y la gerencia de Proyectos.</b>	
<b>6.</b>	<b>GERENCIA DE LOS PROYECTOS CON BUENAS PRACTICAS</b>	
<b>6.1.</b>	<b>Roles y Responsabilidades.</b>	
<b>6.2.</b>	<b>Procesos para la Gerencia.</b>	

### **CONCLUSIONES**

### **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXO**

#### **Listado de Gráficos**

**Gráfica No. 1** – Ciclo de vida de Proyecto según PMI Vs Proyectos de Inversión DNP.

**Gráfico No. 2.** Estructura de Planificación en Colombia.

**Gráfica No. 3.** Organigrama del Departamento Administrativo de la Función Pública.

**Gráfica No. 4.** Estructura Organizacional para el Proyecto de Inversión en TICs 2013.

**Gráfica No. 5.** Vista de Planeado Vs Ejecutado para el Proyecto de Inversión en TICs 2013.

**Gráfica No. 6.** Vista de Estratégica de Avance Proyecto de Inversión en TICs 2013.

### **Listado de Cuadros**

**Cuadro No. 1** – Presentación Comparativa de la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión del Portafolio.

**Cuadro No. 2.** - Influencias de la Organización en los Proyectos.

**Cuadro No. 3** – Clasificación de los proyectos de la Oficina de Sistemas – 2013, según influencias de la organización en los proyectos del PMBOK.

**Cuadro No. 4** – Factores Claves de Estructuras organizacionales.

**Cuadro No. 5** – Aplicación de Factores Claves de Estructuras Organizacionales al Proyecto “Gestión de la inversión 2013” de la Oficina de Sistemas en el DAFP.

**Cuadro No. 6** – Identificación de Entregables Proyecto “Gestión de la Inversión en TICs 2013”

## 1. INTRODUCCION

El Gobierno Colombiano para el cumplimiento de los fines del Estado, tiene las funciones distribuidas en instituciones públicas del orden nacional y territorial, las cuales tienen que enfrentar los retos que las demandas ciudadanas determinan, así como los que se desprenden del entorno de un mundo económicamente globalizado, con mayores niveles de complejidad, de cobertura tecnológica, pero también con grandes diferencias en los niveles de desarrollo político, económico y cultural.

En tal sentido es cada vez más relevante que la alta gerencia de las instituciones públicas, así como los funcionarios de todos los niveles organizacionales, desempeñen con mayor eficiencia su rol.

Son muchas las maneras de fortalecer las competencias y habilidades requeridas en la alta gerencia pública, el gobierno nacional en una unión de la Escuela Superior de Administración Pública, el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Departamento Nacional de Planeación, ha realizado esfuerzos precisos en la consolidación de la Escuela de Alto Gobierno, orientada a formar y fortalecer la competencia del gerente público.

Otro instrumento que viene utilizando el Gobierno para estimular la innovación, el Buen Gobierno y la Eficiencia administrativa, es el premio Nacional de Alta Gerencia Pública.

Este evento que convoca año a año a las instituciones del Estado a postular y compartir sus experiencias exitosas en diferentes temas, ha considerado dentro de sus temáticos para el presente año, la “Eficiencia Financiera” y la “Eficiencia Administrativa”, para aquellos casos exitosos que haciendo uso de buenas prácticas, mecanismos innovadores y eficientes de gestión, sean sujeto de reconocimiento y de ser presentados como referente para las demás Instituciones del Estado.



Es precisamente en estos énfasis del premio Nacional de Alta Gerencia, donde este trabajo ve una oportunidad de aportar una mirada a la gestión de proyectos de inversión pública, los cuales haciendo uso de buenas prácticas durante la fase de inversión, pueden minimizar los riesgos de fracaso, sobre costos, demoras, y demás consecuencias que hacen no eficiente la gestión pública.

En tal sentido, para el caso de proyectos de inversión pública, el Departamento Nacional de Planeación, ha establecido lineamientos metodológicos que permiten la formulación y el seguimiento de proyectos desde un nivel macro.

Es así como la “microgerencia” de los proyectos, el día a día de los mismos, le corresponde a cada institución del Estado. Luego, metodologías y herramientas a seguir para llevar a feliz término los propósitos de sus proyectos son elección libre por parte de las Instituciones del Estado, y en algunos casos son determinados de acuerdo con los niveles de madurez profesional, de formación o experiencia de los profesionales que se encuentran al frente de dichos proyectos.

Quince años de experiencia en Instituciones del Estado desempeñando roles de coordinación, gerencia y formulación de proyectos de inversión, me permiten afirmar que existe un vacío metodológico y de capacidad de gerencia, y por ende una oportunidad de mejora en la gestión de proyectos, a partir de incorporar buenas prácticas en el quehacer diario de quienes estamos desempeñando algún rol en la ejecución de los proyectos en mención.

Un marco de referencia que se ha logrado posicionar a nivel mundial, como una buena práctica en la gestión de proyectos es la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK).

Esta guía es propiedad del Project Management Institute organismo sin ánimo de lucro con sede central en Pensilvania – Estados Unidos, que viene trabajando desde 1969, en la determinación de lineamientos, estándares, entrenamiento y certificación de profesionales en gerencia y dirección de proyectos.

Actualmente esta organización con cobertura internacional, cuenta con la participación de profesionales de más de 170 países y se agremia por países bajo el concepto de “capítulos”. El capítulo Colombia tiene su sede de operación en Bogotá, desde 1984.

En términos de la Guía PMBOK, los proyectos formulados ante el Banco de Proyectos de Inversión del DNP son “Programas”, que para el logro de su fin deberán planear y ejecutar un portafolio de proyectos.

Luego, los proyectos que se desprenden de los “macroproyectos de inversión”, tienen lugar en un contexto mucho más amplio, ya que estos deben llevarse a cabo cumpliendo las condiciones, metodología y objetivos institucionales y de gobierno.

En ese mismo sentido la Guía PMBOK considera el entendimiento del contexto de los proyectos como un punto de partida importante en la dirección de proyectos; al reconocer que la gerencia se debe realizar *“de acuerdo con los objetivos de la empresa y se gestione de conformidad con las metodologías de prácticas establecidas por la organización”*<sup>2</sup>

En el presente trabajo realizaré un acercamiento a los planteamientos metodológicos que propone el PMI a través de su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, y presentaré aplicaciones puntuales que estamos realizando para la gerencia de los proyectos que se desprenden del macroproyecto “Mejoramiento en la Gestión de las Políticas Públicas a través de las TICs” inscrito en el Banco de Proyectos de Inversión –BPIN, del Departamento Nacional de Planeación en Colombia.

---

<sup>2</sup> Project Management Institute - PMI. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Capítulo 2  
Página 15. Cuarta Edición.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. GENERAL**

Realizar un estudio del marco metodológico para la gerencia de proyectos planteado por el Project Management Institute – PMI, como una alternativa a utilizar en la gerencia de proyectos del Estado a fin de mejorar la eficiencia.

### **2.2. ESPECIFICOS**

- Realizar una descripción de los conceptos básicos de la metodología.
- Identificar diferencias conceptuales con lineamientos metodológicos de proyectos del DNP.
- Identificar y analizar las bondades de la metodología como aporte a la gerencia de proyectos del Estado.
- Revisar y presentar posibles aplicaciones prácticas de la metodología.

### 3. REVISION LITERARIA

Artículos publicados por el PMI y por miembros de esta institución en los cuales se plantean los puntos a considerar en la gerencia de proyectos.

El marco de referencia para la dirección y gerencia de proyectos planteado por el PMI en la “Guía del PMBOK” Cuarta Edición.

Marco metodológico de Departamento Nacional de Planeación. Metodología General Ajustada –MGA.

Artículos que referencian dificultades en la gestión de proyectos.

Lineamientos para la planeación en el Departamento Administrativo de la Función Pública.

#### 4. METODOLOGIA

La metodología a utilizar en este trabajo combina la consulta de fuentes documentales en la temática de estudio y el análisis de casos de aplicación puntual de la gerencia de proyectos en los proyectos que se adelantan en la Oficina de Sistemas del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.

Como elementos fundamentales esta la referencia a las buenas practicas identificadas por el Project Management Institute – PMI, los elementos y conceptos que describen los proyectos de inversión pública de acuerdo con los planteamientos del DNP y la aplicación puntual de las dos metodologías en los proyectos de tecnología del DAFP.

De igual manera se utiliza un caso específico de estudio, “proyecto de Inversión en TICs 2013, del Departamento Administrativo de la Función Pública, para mostrar como a partir de la aplicación metodológica de algunos de los lineamientos dados por PMI a la gerencia del proyecto y la generación de instrumentos de registro y seguimiento del proyecto, la información se convierte en un elemento generador de valor que apoya la toma de decisiones, mejora las condiciones de seguimiento y control y permite gestionar el conocimiento para ser insumo de nuevos proyectos a gestionar.

Para el desarrollo del presente trabajo se partió de la identificación de una debilidad u oportunidad de mejora en la gestión administrativa de los proyectos de inversión. A continuación se presenta la identificación del problema.

## **Identificación del Problema de Investigación**

El problema central en la gestión de proyectos de inversión pública en las entidades del Estado es de carácter administrativo, por la ausencia de metodologías apropiadas por las Instituciones para la micro gerencia de los proyectos, lo que redundo en ausencia de información que apoye la toma de decisiones durante la ejecución de los proyectos.

Los instrumentos y metodologías existentes aplican al nivel macro de la formulación y evaluación de proyectos, permite hacer un seguimiento de alto nivel a la ejecución y resultados, pero desconoce las acciones del día a día que se deben gestionar en un proyecto, para garantizar que su alcance, tiempo, costo, y la calidad esperada se mantengan en los términos esperados en la fase de planeación.

La administración se enfoca entonces en los niveles ejecutivos de la información y en una visión muy general, perdiendo así la perspectiva de lo particular y de ver lo general en lo particular y viceversa.

Esta habilidad gerencial debe estar correctamente apoyada en información que le permita al gerente tomar decisiones sin desconocer los detalles que pueden impactar de manera determinante el resultado total del proyecto.

La información se genera a partir de la recolección de datos, que luego puedan ser analizados, procesados, agrupados, de tal manera que aportan valor a la toma de decisiones por ser indicativos de una situación. Es usual que la ejecución de proyectos se desestime el nivel de esfuerzo que se dedica a esta labor, por ser altamente demandante de tiempo. Luego, les parte de problema la conformación de equipos de trabajo para la gestión del proyecto con bajos perfiles o con dedicaciones limitadas para las labores a realizar.

## 5. GENERALIDADES DE LOS PROYECTOS

### 5.1. Conceptos Básicos de PMBOK versus Proyectos de Inversión Pública del DNP.

La palabra **proyecto** proviene del latín “*proiectus*” y tiene diferentes significados dependiendo del contexto desde cual se haga referencia. No obstante, es común asociarle significados relacionados con planes, proyecciones, ideas que se tienen previsto realizar.

Los lineamientos dados por PMI definen un proyecto como “*un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único*”<sup>3</sup>. Así, el esfuerzo temporal implica una duración determinada por un inicio y un fin, para la creación de un producto, servicio o resultado único. Por ejemplo, el desarrollo de un sistema de información, la construcción de una carretera, el montaje de una sede de operación, es decir, resultados puntuales y únicos que no son el resultado de procesos repetitivos o de operación de una organización.

Un proyecto puede generar un producto o servicio o resultado que le es entregado a la operación de una organización para que esta lo ponga en operación. Por ejemplo, un sistema de información puede ser el producto de un proyecto determinado, mientras que el sistema de información operando día a día es una actividad repetitiva que ya no forma parte del proyecto.

En su lugar, el DNP define como proyecto de inversión pública como: “*es la unidad operacional de la planeación del desarrollo que vincula recursos (humanos, físicos, monetarios, entre otros) para resolver problemas o necesidades sentidas de la población.*”

---

<sup>3</sup> Project Management Institute - PMI. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Capítulo 2  
Página 5. Cuarta Edición.

*Los Proyectos de Inversión Pública contemplan actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado.<sup>1</sup>*

*Así mismo, los proyectos de inversión deben contar con los siguientes atributos: ser únicos; es decir que no exista ningún otro proyecto con el mismo objetivo, temporales (limitados en el tiempo), tener un ámbito geográfico específico, tener unas actividades específicas, tener beneficiarios definidos y tener identificados en forma concreta los objetivos..”<sup>4</sup>.*

La definición básica de la guía metodológica PMBOK, se diferencia con el concepto del DNP de los proyectos de inversión, toda vez, que éste último integra en el alcance del ciclo de vida de los proyectos de inversión la operación y evaluación post, de los productos, servicios o resultados logrados a través de un proyecto de inversión.

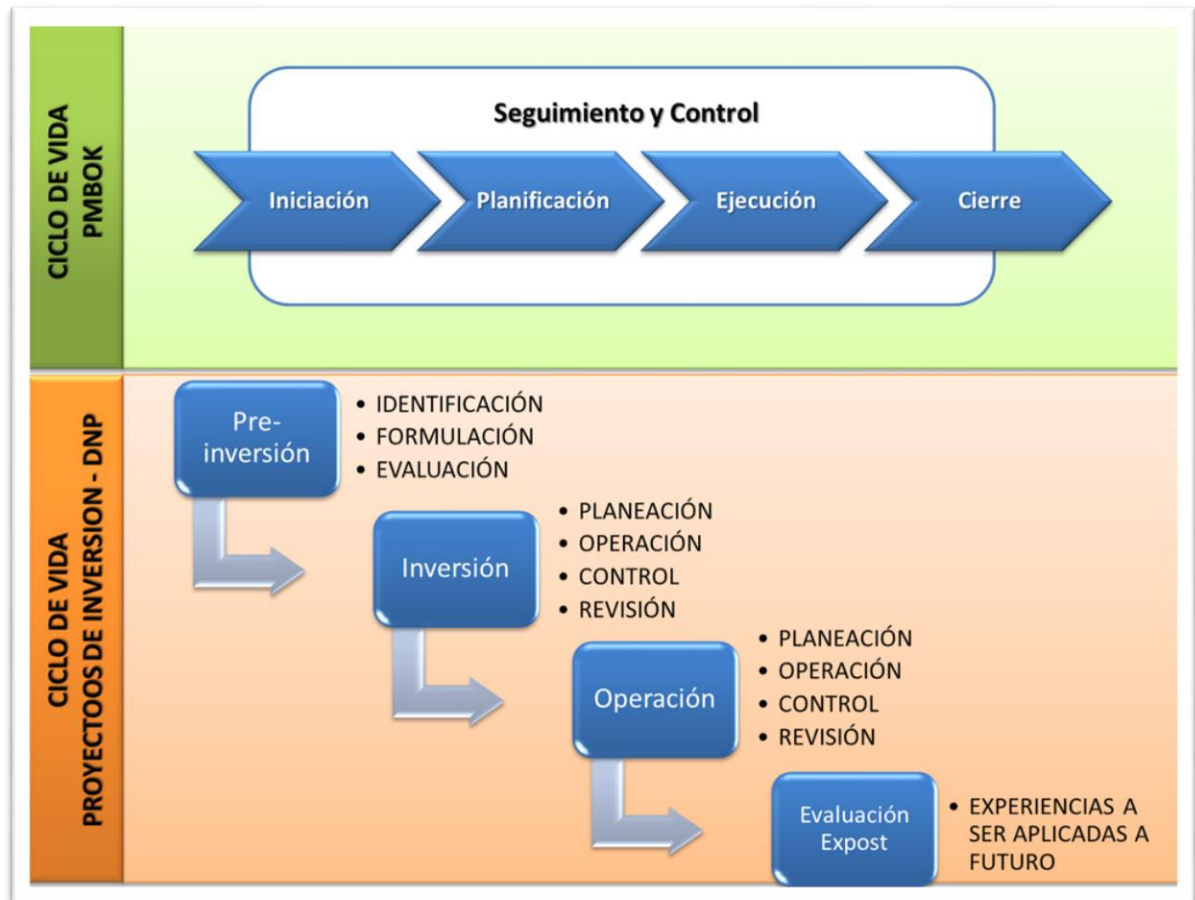
Es así como mientras para PMI el ciclo de vida de un proyecto integra básicamente cuatro fases: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre, en los proyectos de inversión el ciclo de vida planteado por DNP plantea: preinversión, inversión, operación y evaluación expost.

La gráfica No. 1 presenta la diferencia conceptual del ciclo de vida de los proyectos según PMBOK y los proyectos de inversión pública definidos por el DNP.

---

<sup>4</sup> Manual de Soporte Conceptual. Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Departamento Nacional de Planeación – DNP. Dirección Nacional de Inversiones y Finanzas Públicas. Bogotá, abril de 2013.





Gráfica No. 1 – Ciclo de vida de Proyecto según PMI Vs Proyectos de Inversión DNP

En la gráfica se puede apreciar la diferencia en alcance y complejidad de los conceptos de proyecto. Mientras que el concepto de la guía de PMBOK parece ser más puntual y simple, el concepto del DNP considera un alcance y complejidad mayor.

Es precisamente en esta diferencia, en donde apropiar los lineamientos dados por el PMI para la gerencia de proyectos, en el concepto de este organismo, puede generar valor para las Instituciones del Estado, toda vez que los instrumentos metodológicos del DNP tienen un enfoque más amplio, complejo y general. Ver Gráfica No. 1.

En este orden de ideas, se puede asemejar el concepto de proyecto de inversión pública planteado por el DNP, al concepto de programas que plantea la Guía de PMBOK, toda vez que la Guía PMBOK determina para el rol de los directores de proyectos como quienes *“realizan un seguimiento y controlan el trabajo para obtener los productos, servicios o resultados...”*<sup>5</sup>, mientras que los directores de programa *“realizan un seguimiento del progreso de los componentes de programa a fin de asegurar que se cumplan los objetivos globales, cronogramas, presupuestos y beneficios del programa”*<sup>6</sup>

Esta diferencia, sumada a los alcances más amplios y estratégicos que propone la buena práctica de PMI frente a la gestión de programas, coincide en gran parte, con la visión estratégica y amplia que un proyecto de inversión debe tener, desde el momento de su formulación hasta la validación de los resultados en términos de impacto, de los productos, servicios o resultados que se generen en el marco del proyecto de inversión.

	PROYECTOS	PROGRAMAS	PORTAFOLIOS
Alcance	Los Proyectos tienen objetivos definidos. El alcance es progresivamente elaborado a lo largo del Ciclo de Vida del Proyecto.	Los Programas tienen un alcance mayor, y proveen beneficios más significativos.	Los Portafolios tienen un alcance de negocio que cambia con los objetivos estratégicos de la organización.
Cambio	El Gestor de Proyectos espera cambios, por eso, implementa procesos para mantener los cambios	El Gestor de Programas debe esperar cambios desde dentro y fuera del programa y estar	El Gestor de Portafolios monitorea constantemente los

<sup>5</sup> Project Management Institute - PMI. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Capítulo 1  
Página 9. Cuarta Edición.

<sup>6</sup> Idem

	PROYECTOS	PROGRAMAS	PORTAFOLIOS
	gestionados y controlados.	preparado para manejarlos.	cambios que se dan en un ambiente más amplio.
Planificación	El Gestor de Proyectos traduce progresivamente información de alto nivel, en planes detallados a lo largo del Ciclo de Vida del Proyecto.	Los Gestores de Programas desarrollan el Plan Integral del Programa y crean planes de alto nivel para guiar la planificación detallada a nivel de componentes.	El Gestor de Portafolios crea y mantiene procesos necesarios y comunicación relativa al portafolio total.
Dirección / Gestión	El Gestor de Proyectos gestiona el equipo de proyecto para lograr los objetivos del proyecto.	El Gestor de Programas gestiona el personal del programa y a los Project Managers; provee visión y liderazgo integral.	El Gestor de Portafolios puede gestionar o coordinar al personal del portafolio.
Éxito	El éxito del proyecto se mide de acuerdo a la calidad del producto y el proyecto, al cumplimiento de plazos, presupuesto, y grado de satisfacción del cliente.	El éxito del programa se mide por el grado en el cual el programa satisface las necesidades y beneficios por los cuales se llevó a cabo.	El éxito del portafolio se mide en términos del desempeño global de los componentes del portafolio.
Seguimiento	El Gestor de Proyectos monitorea y controla el trabajo de elaboración de productos, servicios o resultados, por los cuales se llevó a cabo.	El Gestor de Programas monitorea el progreso de los componentes del programa para garantizar el logro de los objetivos generales, cronogramas, presupuesto y los	El Gestor de Portafolios monitorea el desempeño global y los indicadores de valor.

PROYECTOS	PROGRAMAS	PORTAFOLIOS
beneficios del programa.		

Cuadro No. 1 – Presentación Comparativa de la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión del Portafolio.

Fuente: PMBOK® 4th Edition Table 1-1, página número 9.

El cuadro No. 1, presenta la visión comparativa de PMBOK de la dirección o gerencia de proyectos, programas y portafolio de proyectos, identificando los alcances diferentes que tienen estos términos y los roles de los responsables de su gestión.

Así las cosas, una vez formulado y aprobado un proyecto de inversión pública, durante la fase denominada “inversión”, es necesario aplicar conocimientos, técnicas, habilidades y herramientas a las actividades detalladas y puntuales que la ejecución de proyecto de inversión pública implica durante la fase en mención.

Es importante aclarar que el contexto general de los proyectos que se ejecuten al interior de una institución del Estado, se encuentra determinado por las condiciones generales que desde los Planes Nacionales de Desarrollo, Planes Sectoriales, Estratégicos y demás se definan. El Gráfico No. 2, ilustra el contexto general de la planeación.



Grafico No. 2. Estructura de Planificación en Colombia

Fuente: Presentación “Generación de Valor en el Ciclo de Inversiones”-DNP

Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, Bogotá febrero de 2013.

Luego, el contexto general de los proyectos, en términos de lo que plantea la GUIA PMBOK como concepto de proyecto, esta conformado para efectos de las instituciones gubernamentales por todos los lineamientos, alcances, objetivos, que se encuentran en los proyectos de inversión pública y en los demás planes que amparan el proyecto de inversión.

De lo anterior se deduce, que un proyecto que se ejecute en el marco de un proyecto de inversión estatal, se encuentra necesariamente alineado a los objetivos estratégicos de la institución y del gobierno en general.

En las ejecuciones puntuales que se hacen en un nivel inferior del recuadro de “proyectos” presentado en la gráfica No. 2, es donde los responsables de la inversión pública al interior de las instituciones públicas, debemos echar mano de

las buenas prácticas en la dirección de proyectos, para llevar el día a día de la fase de inversión.

La gráfica No. 1 ilustra como en la fase de inversión, es necesario planear, ejecutar y hacer seguimiento y control. Es precisamente en esta fase de la ejecución de los proyectos de inversión pública, donde las entidades debemos realizar un esfuerzo mayor, para que la planeación, la ejecución, el seguimiento y control, estén al nivel de detalle que permita identificar hacer un uso eficiente de los recursos de inversión, y obtener los resultados, productos o servicios, que le aportan al cumplimiento de los objetivos generales y específicos de un proyecto de inversión.

Para el caso específico del proyecto de inversión “Mejoramiento de la Gestión de las Políticas Públicas a través de las TICs”, se plantea homologar el concepto de “Programa” según la buena práctica, toda vez que sus objetivos generales y específicos, van en la línea del alcance éste es general y estratégico, va orientado a generar un cambio en los objetivos estratégicos de la organización, toda vez que plantea un mejoramiento de los resultados institucionales.

Recordemos que en un proyecto, según la GUIA PMBOK, el alcance es más puntual más específico. Luego, para el caso del estudio, se desprenden de este proyecto de inversión pública, diferentes proyectos para el año 2013, tales como: Desarrollo e Implementación de la Versión 3.0 del Sistema Único de Información de Trámites, Gestión de la Inversión en TICs durante el 2013 y el Soporte y Mantenimiento del Sistema de Información y Gestión del Empleo Público – SIGEP acorde a la Estrategia de Despliegue del año 2013.

## **5.2. La estructura organizacional y la gerencia de Proyectos**

Si bien la GUIA PMBOK, presenta las diferentes alternativas organizacionales y la influencia que cada una de ellas puede tener sobre la disponibilidad del talento humano y recursos financieros asignados a un proyecto, es importante resaltar que en la práctica las instituciones grandes, medianas o pequeñas, en lo general no implementan estructuras organizacionales netamente orientadas a proyectos, por el contrario, los proyectos al interior de una misma institución pueden tener diferentes estructuras organizacionales.

Las instituciones del Estado, estamos organizadas esencialmente por unidades funcionales clásicas.

Este tipo de estructura organizacional, determina la existencia de niveles jerárquicos claramente identificados para cada uno de los servidores públicos que se desempeñan en administración pública.

El Departamento Administrativo de la Función Pública tiene un organigrama que define una dirección general, cuatro direcciones técnicas, una subdirección, una secretaria general y 3 oficinas staff.

La grafica No. 3 ilustra las dependencias jerárquicas y el agrupamiento funcional por temáticas: Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección de Empleo Público, Dirección de Control Interno y Dirección Jurídica.

No obstante lo anterior, la estructura organizacional está definida como la estructura formal de las dependencias anteriormente descritas asociadas a los procesos que la organización ha implementado para cumplir con sus objetivos como son: Formulación, Instrumentalización, Divulgación y Difusión, y Evaluación de las Políticas Públicas y todo esto soportado en procesos transversales como el Direccionamiento Estratégico, Planeación, Comunicación, Administración de la Tecnología, Gestión del Talento Humano y Atención al Ciudadano, con sus respectivas matrices de roles y responsabilidades. Adicionalmente la estructura organizacional esta también conformada por una estructura informal, que describe los diferentes grupos de trabajo interdisciplinario que se gestan al interior de la

organización, algunos de ellos, para ejecutar actividades correspondientes a proyectos específicos de la organización.



Grafica No. 3. Organigrama del Departamento Administrativo de la Función Pública

Fuente: Sitio web institucional – [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)

La GUIA PMBOK hace un análisis de los niveles de influencia que los diferentes tipos de estructuras organizacionales pueden tener sobre los proyectos. La tabla



No. 2, presenta las características identificadas de acuerdo al tipo de estructura organizacional.

Estructura Funcional		Matricial			Por
Caracterist.		Débil	Equilibrada	Fuerte	Proyectos
Autoridad del Director	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi total
Disponibilidad de RH.	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a casi total
Control del Presupuesto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director de Proyectos
Rol del Director de Proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación completa	Dedicación completa
Personal Administrativos de la Dirección de Proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa

Cuadro No. 2. Influencias de la Organización en los Proyectos

Fuente: PMBOK® 4th Edition Cuadro 2-1, página número 28.

Realizando un cruce de la estructura organizacional y la relación de influencia de la organización en los proyectos, planteados en la GUIA de PMBOK, para el caso de los proyectos que se ejecutan en la Oficina de Sistemas, con cargo al proyecto de inversión pública de estudio: “Mejoramiento de la Gestión de las Políticas Públicas a través de las TICs”, se puede clasificar las influencia de la organización del Departamento, sobre algunos de los proyectos de tecnología como matricial fuerte, aunque la estructura organizacional corresponda a la de una organización matricial equilibrada.

Lo anterior, toda vez que al ser la Oficina de Sistemas una dependencia transversal que reporta directamente a la Dirección y que forma parte del nivel directivo de la institución, en la gerencia de los proyectos que dependen directa y exclusivamente de la oficina se tiene una autoridad moderada a alta, disponibilidad de los recursos directos alta, control del presupuesto del proyecto por parte del

gerente del proyecto de inversión, que para el caso es el Jefe de la Oficina de Sistemas, con una dedicación completa a la gerencia de proyectos y un equipo de apoyo administrativo para la gerencia con dedicación completa.

No obstante, este nivel de influencia de la organización en los proyectos, no es homogénea en todos los proyectos que tiene planteados la Oficina de Sistemas en su plan de acción para el año en curso.

La siguiente tabla presenta la influencia de la estructura organizacional sobre los proyectos. En ella se aprecia como Gestión de la Inversión en TICs es el proyecto que cuenta con la estructura más orientada a proyectos.

Esta condición se evidencia en la gerencia del proyecto como una ventaja frente a los demás, por cuanto la dedicación del personal que conforma el proyecto es estable, la comunicación entre los miembros del equipo fluye de manera más clara, hay una mayor capacidad de toma de decisiones y de optimización de los resultados.

Estructura Organizacional	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Débil	Equilibrada	Fuerte	
Proyectos					
Gestión de la Inversión en Tics 2013				■	
Despliegue del SIGEP para apoyo a la estrategia 2013		■			
Desarrollo e Implementación de Sistema Único de Información de Trámites 3.0			■		
Implementación de Mesa de Servicios alineada a buenas prácticas - ITIL		■			
Implementación de las Políticas de Eficiencia Administrativa	■				
Desarrollo e Implementación del Sistema de Gestión Institucional -SGI		■			

Cuadro No. 3 – Clasificación de los proyectos de la Oficina de Sistemas – 2013, según influencias de la organización en los proyectos del PMBOK

Por el contrario en los proyectos que se encuentran clasificados en una estructura matricial débil y funcional, los niveles de decisión son bajos y la dedicación del personal no se puede garantizar.

Las estructuras organizacionales que se definan en las Instituciones del Estado para la gerencia de sus proyectos, no pueden llegar a tener una estructura netamente orientada a proyectos, en razón a que los roles definidos en las leyes para el ordenador del gasto, comité de contratación, supervisores de contrato, entre otras no permiten dar la total autonomía del manejo presupuestal del proyecto, al gerente.

Las diferencias principales entre cada tipo de organización se centra en aspectos como la comunicación, la administración y dedicación del personal, los niveles de autoridad, la eficiencia y la innovación.

Según J Alsina y los coautores del texto *“organizaciones de Proyectos y sus Problemas de Recursos Humanos”*, las estructuras organizacionales matriciales *“son estructuras organizativas, en general muy eficientes para realizar proyectos”*<sup>7</sup>

Los proyectos tienen diferentes características y eso hace que las necesidades de organización estructural de los mismos sean diferentes.<sup>4</sup>

En tal sentido, J Alsina y coautores, presentan una lista de factores a considerar en los proyectos, a fin de determinar la estructura óptima para su gestión.

A continuación se presenta la tabla de factores sugerida por los autores:

---

<sup>7</sup> J. Alsina (PMP), A. de Arizón, F. Guerra, R. Rodríguez, “Organizaciones de Proyectos y sus Problemas de Recursos Humanos”, página 12. 2003.

**Tabla 1** Factores Clave de las Estructuras Organizacionales\*

Característica del Proyecto	Funcional	Matriz		Por Proyectos
		Débil	Fuerte	
Incertidumbre	Baja	Moderada	Alta	Alta
Tecnología	Promedio	Promedio	Compleja	Nueva
Complejidad	Baja	Baja	Mediana	Alta
Duración	Corta	Media	Media	Larga
Tamaño	Pequeño	Pequeño	Mediano	Grande
Importancia	Baja	Moderada	Moderada	Alta
Cliente	Diversos	Diversos	3 o 4	Uno
Interdependencia (interior)	Baja	Media	Media	Alta
Interdependencia (exterior)	Alta	Media	Media	Baja
Criticidad del Tiempo	Baja	Moderada	Moderada	Alta
Criticidad de Recursos	Dependiente	Dependiente	Dependiente	Dependiente
Diferenciación	Baja	Baja	Alta	Media

(\*) Del libro "Principles of Project Management" (John R. Adams)

Cuadro No. 4 – Factores Claves de Estructuras organizacionales

Si aplicamos los criterios de la tabla anterior a las características del proyecto “Gestión de la Inversión en TICs 2013”, la estructura organizacional sugerida estaría determinada por una estructura orientada a proyectos, no obstante, como explicaba anteriormente, en las organizaciones del Estado este tipo de estructura no es viable, luego, la estructura más óptima y viable a utilizar estaría determinada por una matricial fuerte, que es la actualmente tiene conformada para su operación.

Características del Proyecto	Estructura Organizacional			
	Funcional	Matricial		Por Proyectos
		Débil	Fuerte	
1 Incertidumbre				
2 Tecnología				
3 Complejidad				
4 Duración				
5 Tamaño				
6 Importancia				
7 Cliente				
8 Interdependencia Interior				
9 Interdependencia Exterior				
10 Criticidad del Tiempo				
11 Criticidad de Recursos				
12 Diferenciación				

Cuadro No. 5 – Aplicación de Factores Claves de Estructuras Organizacionales al Proyecto  
 “Gestión de la inversión 2013” de la Oficina de Sistemas en el DAFP

En resumen, en cuanto a estructuras organizacionales para el desarrollo de proyectos en las instituciones del Estado, podemos utilizar diferentes análisis dependiendo del tamaño, complejidad, costo, importancia del proyecto, entre otras, a fin de realizar la asignación de roles, responsabilidades, personal, mecanismos de comunicación, que permitan llevar a feliz término los proyectos, sin que sea necesario incorporar una unidad dentro de la estructura formal de la institución.

## 6. GERENCIA DE LOS PROYECTOS

Como se planteó en el anterior capítulo, al interior de todas las instituciones públicas o privadas, grandes o pequeñas se formulan y ejecutan proyectos para el logro de los propósitos institucionales.

De la eficiente ejecución de los proyectos depende en gran medida el desempeño organizacional, toda vez que a través de los proyectos se diseñan, elaboran e implementan nuevos productos o servicios, o mejoras a los ya existentes.

Es así como la gerencia de proyectos se ha convertido en una línea profesional de bastante interés en las teorías administrativas. Son diversos los enfoques y los marcos de referencia que podemos encontrar para enriquecer los conocimientos y competencias que como gestores de proyectos debemos tener.

Para PMI la dirección de proyectos es *“la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.”*<sup>8</sup>

Considerando que los proyectos son un medio para el logro de los objetivos y metas de una organización, la alineación estratégica de los proyectos en el caso de las instituciones del Estado viene dada por el aporte que cada proyecto hace a la planeación operativa anual, a la planeación estratégica, planes sectoriales e incluso al plan nacional de desarrollo. Esta alineación es la que asegura que los recursos que se ejecuten a través de proyectos, se estén orientando al logro de los propósitos para los que fueron previstos.

Es importante resaltar que las orientaciones para la gerencia o dirección de proyectos individuales, son diferentes de las que tienen como foco programas o portafolio de proyectos. De igual manera el rol de un director de un proyecto es diferente al rol del director de un programa o portafolio. Siendo la unidad más

---

<sup>8</sup> Project Management Institute - PMI. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Capítulo 1  
Página 6. Cuarta Edición.

pequeña o detallada el proyecto. Es decir tanto los programas como los portafolios, pueden estar conformados por varios proyectos, mientras que recordemos que un proyecto es único, tiene un alcance definido, concreto, específico y delimitado en el tiempo.

### **6.1. Roles y Responsabilidades**

El director o gerente de un proyecto dice la guía PMBOK *“es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto.”*<sup>9</sup>. El nivel de autoridad que del gerente dependerá de la estructura organizacional que se elija por parte de la organización.

Una diferencia importante de los enfoques organizacionales orientados a proyectos del sector público con el privado, es la autonomía y responsabilidad para el manejo presupuestal, las cuales para el caso del sector público en Colombia, siempre será limitada, mientras que en el sector privado en una organización proyectizada, el director del proyecto es completamente autónomo y responde de manera total por la ejecución presupuestal.

El director de proyectos en las Instituciones del Estado, si bien, es responsable por la adecuada ejecución del proyecto, no necesariamente es totalmente autónomo y responsable por los recursos financieros, en la medida que con cargo a un proyecto puede haber un plan de adquisiciones y cada contrato puede tener un supervisor diferente, además las decisiones presupuestales deben ir acompañadas de los conceptos y vistos buenos del comité de contratación y el ordenador del gasto.

En este punto es muy importante que se articulen los roles y responsabilidades de los gerentes de proyecto, supervisores de contrato, comité de contratación y

---

<sup>9</sup> Project Management Institute - PMI. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Capítulo 1  
Página 13. Cuarta Edición.

ordenador del gasto, toda vez que tanto los tiempos y los criterios con los que se tomen las decisiones de ejecución presupuestal, pueden afectar el alcance y cronogramas de los proyectos.

Para el caso específico del proyecto “Gestión de la Inversión en TICs 2013”, se ha logrado la articulación de los roles y responsabilidades del equipo del proyecto, manteniendo la gerencia del proyecto en el rol del Jefe de la Oficina de Sistemas, que por ser un cargo del nivel directivo, reporta directamente al director del Departamento e integra el Comité Directivo y el Comité de Contratación con voz y voto.

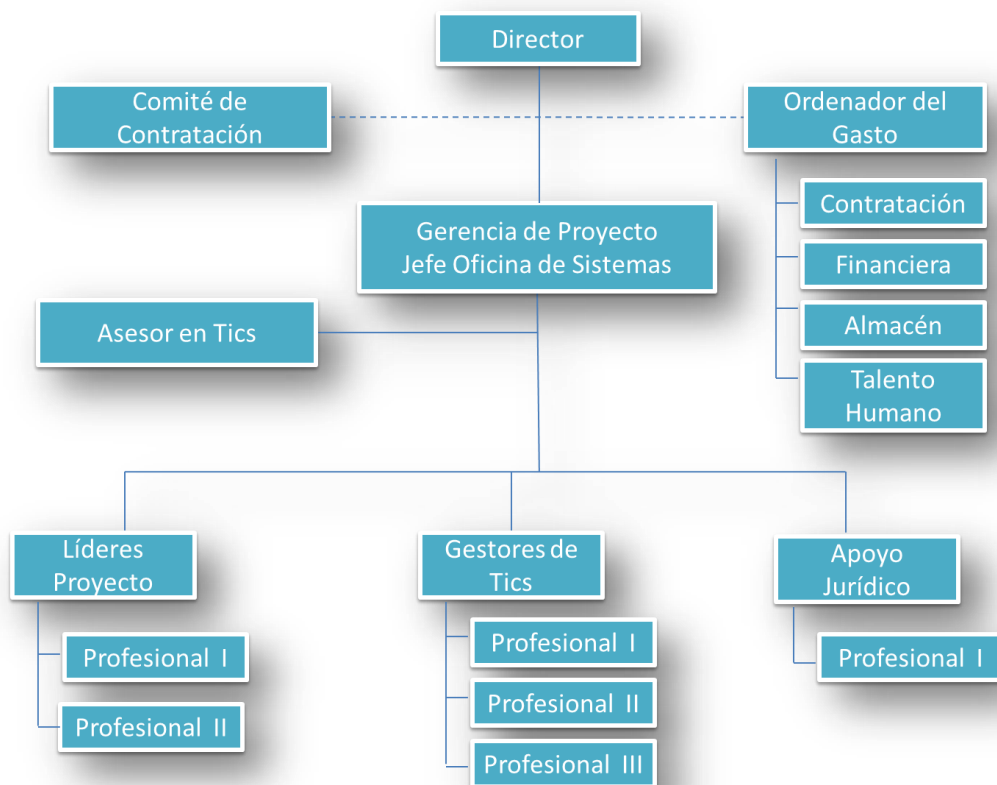
Como lo plantea la Guía PMBOK, en esta organización que se asimila a una matricial fuerte, el gerente del proyecto tiene una autoridad considerable y personal administrativo para la ejecución del proyecto dedicado en tiempo completo.

No obstante lo anterior, como lo ilustra la gráfica No. 4, “Estructura Organizacional para el Proyecto de Inversión en TICs 2013”, el nivel de autoridad y autonomía sobre el proyecto no es total, ya que su ejecución es condicionada por los roles de gestión presupuestal, administrativa y financiera, que para el caso de las instituciones públicas depende del ordenador del gasto y el comité de contratación.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Project Management Institute - PMI. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Capítulo 1  
Página 34. Cuarta Edición.





Gráfica No. 4. Estructura Organizacional para el Proyecto de Inversión en TICs 2013

Otro aspecto fundamental en la gestión de proyectos es la identificación y asignación clara de los roles y responsabilidades de las personas que participan en el proyecto y de los diferentes comités que interactúan con el proyecto.

Para el caso de las Instituciones del Estado el manual de contratación determina los roles y responsabilidades de los diferentes actores que participan en la contratación de bienes y servicios con cargo al presupuesto asignado a la entidad.

Adicionalmente, las líneas metodológicas para la elaboración de los planes de acción anuales, consideran la identificación del equipo del proyecto. Ver anexo “Plan de proyecto - Gestión de la Inversión de TICs”

## **6.2. Procesos para la Gerencia.**

La base conceptual general de la gerencia de proyectos que plantea PMBOK aclara y enmarca a los proyectos en la organización, los procesos y las áreas de conocimiento que plantea la metodología, organiza los diferentes tópicos y pasos a seguir para gerencia un proyecto.

El enfoque de la gerencia de proyectos en cinco procesos fundamentales, simplifican la visión de los proyectos y del ciclo de vida de los mismos.

Los proyectos según el marco metodológico deben gestionarse a través de un Inicio, Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control y un Cierre. Este planteamiento es muy importante aplicarlo en todos los casos.

Para el caso del proyecto de estudio, desde la oficina de sistemas, se dio el inicio al proyecto, una vez este fue aprobado por la dirección del Departamento, como un proyecto a ejecutarse durante el 2013. Ese aval dado por la dirección, se convierte en un elemento esencial del proceso de Inicio del proyecto.

Este paso del proceso de inicio garantiza que los proyectos cuenten con el aval institucional, se designe el responsable del proyecto (director, gerente, coordinador), y hace una declaración inicial del proyecto: alcance, objetivo, recursos, razones, etc.

El documento que respalda el inicio del proyecto de inversión en TICs 2013, se encuentra en el anexo del presente trabajo, y contiene los elementos determinados por la oficina de planeación. Este documento además esta soportado por un acto administrativo mediante el cual la Dirección adopta el Plan de Acción Anual, y por ende los proyectos a desarrollarse dentro del plan.

El proceso de planeación se centra en la identificación detallada del esfuerzo, definir y afinar los objetivos, y establecer las líneas de acción para alcanzarlos.

Los productos de este proceso se encuentran determinados por una visión más detallada del alcance, el cronograma, los costos, asignación de recursos, la identificación de los riesgos y las compras.

Este proceso puede requerir de un esfuerzo importante por parte del equipo. Es necesario contar con el conocimiento y experticia de los involucrados, para garantizar que las estimaciones de tiempos y recursos sean muy cercanas a la realidad del proyecto.

En el proceso de planeación es muy importante identificar los entregables totales e intermedios que se deben ir dando durante la ejecución del proyecto.

Para nuestro caso, por ser el proyecto de gestión de inversión en Tics 2013, un proyecto orientado a la adquisición de bienes y servicios, los entregables se identificaron en términos de los pasos que componen las etapas precontractual de un bien y servicio, así:

<b>MODALIDADES DE CONTRATACIÓN</b>	<b>ETAPAS DEL PROCESO</b>	<b>ENTREGABLES</b>
<b>SUBASTA INVERSA</b>	RFI	Documento de conclusiones de RFI
	Especificación Técnica	Formato de Ficha Técnica
	Estudio de Mercado	Formato de Control de Cotizaciones
		Formato de invitaciones
		Formato Cuadro Comparativo de Proveedores
		Documento de Trabajo - Resumen de Ocurrencias
	Estudios Previos	Formato Estudios Previos
		Formato de Matriz de Riesgos
	Proyecto de Pliego de Condiciones	Formato de Proyecto de Pliego de Condiciones
	Pliegos	Formato de Pliegos
	Calificación de Propuestas	Formato Cuadro Comparativo de Proveedores (Ajuste)
Cierre del Proceso	Formato Cuadro Comparativo de Proveedores	

<b>MODALIDADES DE CONTRATACIÓN</b>	<b>ETAPAS DEL PROCESO</b>	<b>ENTREGABLES</b>
		(Ajuste)
		Documentos de Adjudicación.
<b>MINIMA CUANTIA</b>	RFI	Documento de conclusiones de RFI
	Especificación Técnica	Formato de Ficha Técnica
	Estudio de Mercado	Formato de Control de Cotizaciones
		Formato de invitaciones
		Formato Cuadro Comparativo de Proveedores
		Documento de Trabajo - Resumen de Ocurrencias
	Estudios Previos	Formato Estudios Previos
		Formato de Matriz de Riesgos
	Invitación	Formato de Invitación
	Calificación de Propuestas	Formato Cuadro Comparativo de Proveedores (Ajuste)
Cierre del Proceso	Formato Cuadro Comparativo de Proveedores (Ajuste)	
	Documentos de Adjudicación.	
<b>DIRECTA</b>	RFI	Documento de conclusiones de RFI
	Especificación Técnica	Formato de Ficha Técnica
	Estudio de Mercado	Formato de Control de Cotizaciones
		Formato de invitaciones
		Formato Cuadro Comparativo de Proveedores
		Documento de Trabajo - Resumen de Ocurrencias
	Estudios Previos	Formato Estudios Previos
		Formato de Matriz de Riesgos
	Calificación de Propuestas	Formato Ficha Técnica (Ajuste)
Cierre del Proceso	Documentos de Adjudicación.	

Cuadro No. 6 – Identificación de Entregables Proyecto “Gestión de la Inversión en TICs 2013”

La anterior visión de esfuerzo articulada con la estimación en tiempo y en personal que participa en elaboración de cada entregable, fueron la base de la construcción del cronograma detallado del proyecto.

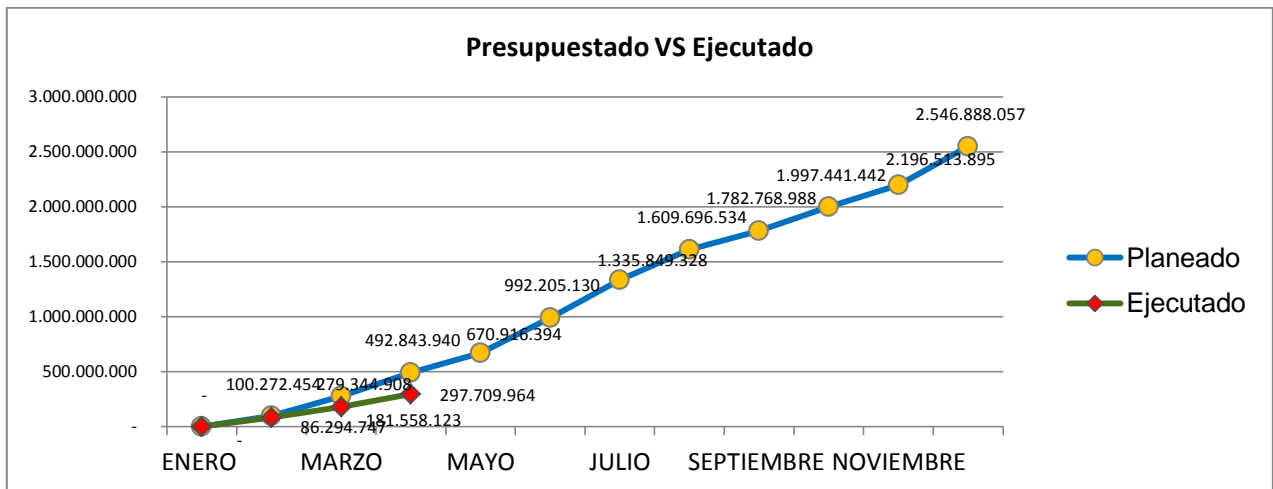
Nombre de tarea	% Avan.	Comienzo	Fin
Pry04 - Gestión de la Inversión - TICs	87%	lun 21/01/13 08:00 a.m.	mar 29/10/13 05:30 p.m.
Mejoramiento de la Gestión de las Políticas Públicas a Través de las TICs	88%	lun 21/01/13 08:00 a.m.	mar 29/10/13 05:30 p.m.
Infraestructura	86%	lun 21/01/13 08:00 a.m.	mar 29/10/13 05:30 p.m.
Servicios	42%	mar 04/06/13 08:00 a.m.	mar 29/10/13 05:30 p.m.
Soporte y mantenimiento SAN Hitachi AMS200	38%	mar 04/06/13 08:00 a.m.	jue 12/09/13 05:30 p.m.
Estudio de Mercado	100%	mar 11/06/13 08:00 a.m.	mar 02/07/13 05:30 p.m.
<i>Documento de Trabajo - Resumen de Ocurrencias</i>	100%	mar 02/07/13 05:30 p.m.	mar 02/07/13 05:30 p.m.
Estudios previos	50%	mié 03/07/13 08:00 a.m.	jue 11/07/13 05:30 p.m.
Elaboración de Proyecto de ECO	75%	mié 03/07/13 08:00 a.m.	vie 05/07/13 05:30 p.m.
<i>Formato Estudios Previos</i>	75%	vie 05/07/13 05:30 p.m.	vie 05/07/13 05:30 p.m.
Elaborar Matriz de Riesgos para estudios previos	75%	jue 04/07/13 08:00 a.m.	lun 08/07/13 05:30 p.m.
<i>Formato de Matriz de Riesgos</i>	75%	lun 08/07/13 05:30 p.m.	lun 08/07/13 05:30 p.m.

**Cuadro No. 7 – Vista de una Porción del Cronograma “Gestión de la Inversión en TICs 2013”. Elaborado por el Equipo de Proyecto – DAFP**

Esta planeación detallada permite hacer seguimiento de lo planeado versus lo ejecutado y así plantear unas metas que permitan al gerente del proyecto como al equipo ejecutor, tomar acciones encaminadas a evitar atrasos que pongan en riesgo el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Es precisamente en estos niveles de detalle donde las buenas prácticas contenidas en el PMBOK dan mayor aporte a la ejecución de proyectos de inversión pública, porque da la visión micro de la situación del proyecto o proyectos que se estén ejecutando con cargo a dichos recursos.

Una planeación detallada, permitirá elaborar diferentes tipos de reporte que evidencian la situación del proyecto durante el proceso de ejecución, y por ende facilitarán los seguimientos y control sobre el proyecto, haciendo más precisos los informes, y permitiendo a la gerencia generar acciones preventivas y correctivas que sean eficientes.

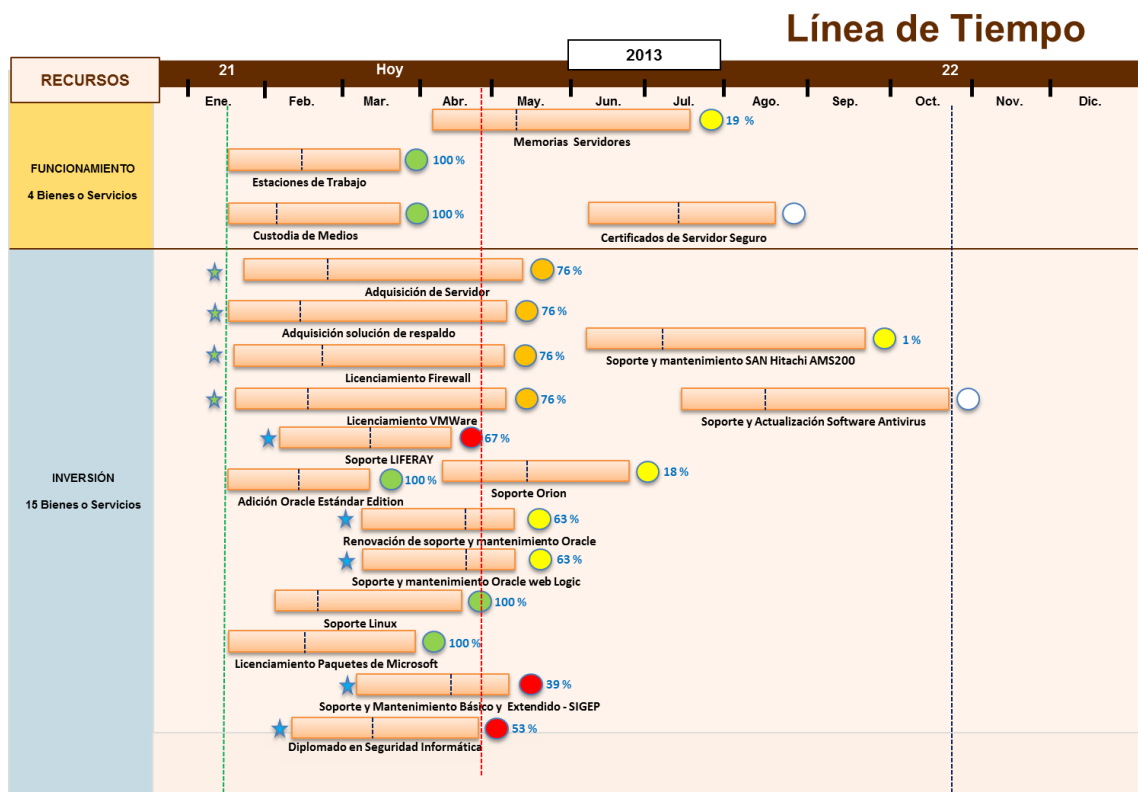


**Gráfica No. 5.** Vista de Planeado Vs Ejecutado para el Proyecto de Inversión en TICs 2013.

Elaborado por el Equipo de Proyecto – DAFF

Otro instrumento de seguimiento, que se ha generado en el proyecto para seguimiento, y que da una vista estratégica, la cual es presentada al comité de contratación y a la alta dirección, es la que permite visualizar en una línea de tiempo los atrasos, y los avances.

Los avances porcentuales que se presentan en la gráfica, son los calculados por la herramienta Project, a partir de las estimaciones en tiempo, recursos humanos asignados, para las tareas que permiten obtener los entregables del proyecto.



**Gráfica No. 6.** Vista de Estratégica de Avance Proyecto de Inversión en TICs 2013. Elaborado por el Equipo de Proyecto – DAFP

Este instrumento de seguimiento es un ejemplo de uno de los tantos instrumentos que pueden ser utilizados por la gerencia del proyecto para hacer informes de seguimiento y control.

La efectividad de este tipo de informes es bastante alta por cuanto se logra centrar la atención en los entregables puntuales en los que se tiene dificultad, y en consecuencia en las causas. Si las causas del atraso le competen al equipo directo del proyecto el gerente deberá tomar las acciones que permitan superar las dificultades o evitar la materialización de atrasos.

Si las causas del atraso se encuentran en algunos de los equipos de apoyo como puede ser el comité de contratación o el grupo de contratación, la gerencia puede solicitar que se tomen las medidas por parte de estas instancias para solucionar

los inconvenientes o evitar mayores implicaciones en el proceso de ejecución del proyecto.

Es importante considerar en los procesos adicional a los ya mencionados (Inicio, Planeación, Ejecución, Seguimiento y Control), el cierre del proyecto.

En el cierre del proyecto el principal producto debe estar orientado al documento o identificación de lecciones aprendidas.

Es aquí donde la buena práctica recomienda documentar aquellas situaciones relevantes que se presentaron durante el desarrollo del proyecto y que pueden convertirse en un insumo importante a capitalizar para nuevos proyectos similares, o simplemente proyectos en general.

Estas dificultades y lecciones aprendidas deben irse documentando durante la ejecución del proyecto. A continuación se presenta un ejemplo de esta documentación en el proyecto de estudio.

## Avance

21 de marzo de 2013

### Dificultades y Lecciones Aprendidas

#### Dificultades:

- Los invitados a pre cotizar no cotizaron en el tiempo estimado en la invitación.
- Reproceso en la invitaciones, fue necesario enviar varias invitaciones para algunos bienes.
- Se realizó control de cambios en el cronograma con el proceso **Memorias de servidores** que va por recursos de funcionamiento debido a que se realizaron 3 ciclos de invitaciones sin respuestas.
- Retrasos en la programación planteada por demora en el ingreso del apoyo Jurídico.
- Los estudios de mercado fueron entregados en gestión contractual y se demoraron en hacer observaciones y adelantar los procesos.
- Se aplazó aprobación por parte de comité de contratación del proceso **Diplomado en Seguridad Informática**, ya que se requiere aprobación intermedia del comité de capacitaciones de la entidad.



## Avance

21 de marzo de 2013

### Dificultades y Lecciones Aprendidas

#### Lecciones Aprendidas:

- El seguimiento al proyecto no es reactivo totalmente, se pueden prevenir a tiempo ocurrencias en los procesos, mitigar riesgos antes de que sean materializados.
- La centralización de la información del proyecto y de las responsabilidades de los recursos del proyecto permite ser mas asertivos en la resolución de dudas del proyecto.
- Tener un registro de los contratos por año con los detalles de información requerida para el seguimiento, compromisos, pagos, soporte, garantías y liquidación de los contratos permite tener una información oportuna de los contratos y facilitare el cierre del proyecto al final de tiempo planeado.
- Retroalimentación de los intervinientes en los procesos sobre fallas y aciertos en los mismos, con el fin de mejorar la gestión contractual y evitar riesgos al momento de la ejecución de los contratos.

Este ejemplo fue tomado de la documentación elaborada por el equipo del proyecto.

Como se puede apreciar el registro de dificultades y lecciones aprendidas puede ser muy puntual o un poco más general.

Al finalizar el proyecto en el proceso de cierre, lo que recomienda la buena práctica es consolidar el documento final. Para el caso de estudio se tiene previsto realizar esta actividad en el mes de noviembre del año en curso, para así generar un insumo a considerar en la planeación de la ejecución de inversión pública en TICs para el 2014.

## CONCLUSIONES

Existen diferentes marcos de referencia para abordar la gerencia de proyectos. En el caso de proyectos a ejecutarse en entidades del estado con cargo a los recursos de inversión pública, es recomendable complementar la metodologías de gerencia macro planteadas por el DNP, con metodologías que permitan ejercer una gerencia más detallada sobre la ejecución de los proyectos en mención.

El PMBOK es un marco de referencia el cual consolida lineamientos metodológicos para dirigir proyectos, a partir de las experiencias que han funcionado en proyectos ejecutados en diferentes partes del mundo. Estos lineamientos pueden ser apropiados para gestionar los proyectos de inversión en la Instituciones del Estado y así mejorar la micro gerencia de los proyectos.

Se considera a los lineamientos dados por PMI a través de la guía metodológica del PMBOK como una buena práctica, por contener alternativas, acciones, aplicaciones puntuales que está comprobado son útiles en la gestión de proyectos. Teniendo los proyectos, independientemente de su temática, elementos comunes que controlar (Alcance, tiempo, costo y calidad), utilizar una metodología o acercamiento metodológico probado, tiene una alta probabilidad de aportar el valor requerido a la gerencia de proyectos.

Los marcos de referencia se pueden aplicar de acuerdo a las características del proyecto, son una guía, no necesariamente se debe aplicar todos los lineamientos metodológicos dados en una guía. Esto con el fin de hacer ágil la aplicación de la metodología.

La información que se genera durante la ejecución de un proyecto, que utiliza los niveles de seguimiento y control recomendados en una buena práctica, tienen el suficiente nivel de desagregación que apoya la toma de decisiones no solo de alto nivel, sino también las de la cotidianidad del proyecto.

La aplicación de buenas prácticas en la gerencia de proyectos, contribuye al establecimiento de un accionar proactivo y preventivo más que reactivo, en el desarrollo de proyectos.

La gerencia de proyectos es una disciplina que requiere del entrenamiento, desarrollo y aplicación de diferentes competencias, conocimientos y habilidades por parte del gerente o responsable del proyecto. Los lineamientos dados por PMBOK pueden ayudar a fortalecer estos conocimientos y habilidades.

## BIBLIOGRAFIA

[1] Project Management Institute, “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos” (GUIA PMBOK), Global Estándar. Cuarta Edición. 2008.

[2] Kaplan Robert S. y Norton David P. “Mapas Estratégicos”, Harvard Business School Press, 2000.

[3] Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas, “Manual De Soporte Conceptual Metodología General Para La Formulación Y Evaluación De Proyectos”, Departamento Nacional de Planeación, 2013.

[4] Jorge Alsina, PMP, Alejandro de Arizón, Freddy Guerra y Ramón Rodríguez, “Organizaciones de Proyectos y sus problemas de Recursos Humanos”, 2003.

### Recursos en Linea

[5] Ricardo Vargas, Types of Project Management Offices (PMO), Mayo 2009.

Disponible en: <http://www.slideshare.net/>

[6] Project Management Institute, “The Project Management Office – PMO In sync with strategy”.

Disponible en: <http://www.pmi.org/>

[7] Ivete Rodríguez, Roberto Sbragia y Fabio Gonzalez, “Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y práctica”

Disponible en: <http://www2.scielo.org.ve/>