

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE  
INVERSIÓN**

**INFORME DE APLICACIÓN**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA  
OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN EL ÁREA DE  
GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA DEL PROGRAMA DE NACIONES  
UNIDAS PARA EL DESARROLLO- PNUD**

**DIANA PAOLA FRANCO ORTEGA**

**TUTOR: DORA ARIZA AGUILERA**

**BOGOTÁ D.C.  
FEBRERO DE 2018**

**APROBACIÓN PARA TRABAJOS DE GRADO**

---

**Firma de Jurado**

---

**Firma de Jurado**

**BOGOTÁ D.C.  
FEBRERO DE 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Natalia Velasco Castrillón por alentarme a culminar este reto, al equipo del AGD por su disponibilidad y generosidad y a Dora Ariza por sus orientaciones e incondicionalidad.*

## DEDICATORIA

*A mi familia por su cariño y a mi padre quien ha sido mi mayor inspiración.*

## Contenido

Introducción.....	9
1. Planteamiento del Problema.....	11
1.1 Alcance Temático.....	11
2. Objetivos .....	12
2.1 Objetivo Principal.....	12
2.2 Objetivos Secundarios.....	12
3. Marco Teórico.....	12
3.1 Definición de una PMO.....	14
3.2 Funciones Básicas de la PMO .....	15
3.3 La PMO y la Madurez de Gestión de Proyectos .....	15
3.3.1 Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de (PMMM) .....	16
3.3.2 Modelo de la Organización de la Evaluación de la Administración del Proyecto - OPM3.....	17
3.3.3 Modelo de Madurez de Capacidad -CMM.....	19
3.4 Modelos de Oficina de Gestión de Proyectos.....	20
3.4.1 Roles de Oficinas de proyectos .....	20
3.4.2. Tipos de Oficinas de proyectos.....	20
4. Marco Contextual.....	22
4.1 Caracterización del PNUD en Colombia.....	22
4.2 Área de Gobernabilidad Democrática del PNUD Colombia .....	25
4.2.1 Portafolio de Servicios AGD .....	27
4.2.2 Proyectos implementados por el Área de Gobernabilidad Democrática	30
4.2.3 Modelo de gestión territorial de proyectos del Área de Gobernabilidad Democrática.....	36
4.2.4 Fases de los Proyectos del Área de Gobernabilidad Democrática.....	37
5. Metodología de la investigación .....	47
5.1 Definición del Tipo de Investigación.....	48
5.2 Proceso de Investigación .....	48
5.3. Fuentes de Información.....	49
5.3.1 Fuentes de Información Primaria.....	49
5.3.2 Fuentes de Información Secundarias .....	50

5.4 Instrumentos de Recolección de la Información.....	50
6. Diagnóstico de la AGD.....	53
6.1. Diagnóstico de Percepción de Efectividad de la gerencia de los proyectos...	53
6.2. Diagnóstico Prácticas de Administración de proyectos.....	69
6.3 Diagnóstico Gestión de los Proyectos a Nivel Organizacional.....	77
7. Propuesta PMO para el Área de Gobernabilidad Democrática.....	81
7.1 Misión del PMO en la PNUD.....	82
7.2 Funciones de la PMO en el PNUD .....	82
7.3 Estructura de la PMO en el AGD .....	83
7.4 Fases Propuestas para la Implementación del PMO en el AGD .....	86
7.5 Cronograma para la Implementación de la PMO en el AGD.....	90
7.5 Estrategia para la viabilidad y sostenibilidad a través del tiempo de la PMO en el AGD .....	92
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	93
9. Referencias Bibliográficas .....	95
Anexo 1: Distribución de las frecuencias Cuestionario efectividad de la gerencia de proyectos .....	99
.....	100
Anexo 3: Cuestionario Diagnostico sobre la Gerencia de Proyectos - Medición de la efectividad de la gerencia de proyectos .....	101
Anexo 4: Cuestionario Prácticas de la Administración de Proyectos .....	102
Anexo 5: Cuestionario Gestión de Proyectos a nivel organizacional.....	103

## Lista de Tablas

Tabla 1. Niveles de Maduración del Proceso .....	19
Tabla 2. Presupuesto AGD 2014 – 2017.....	45
Tabla 3. Calificación de escala según posible respuesta .....	53
Tabla 4. Calificación escalar según respuesta cualitativa. ....	69
Tabla 5. Roles generales equipo PMO AGD .....	84

## Lista de Figuras

Figura 1. Niveles de Madurez de Kerzner.....	17
Figura 2. Marco de aplicación del Estándar OPM3 .....	18
Figura 3. Marco temático que en la actualidad rigüe las acciones de intervención del PNUD .....	25
Figura 4. Temáticas AGD –PNUD Colombia.....	27
Figura 5. Cobertura Territorial Proyectos AGD a 30 Nov. 2017 .....	28
Figura 6. Portafolio de Servicios de Asistencia Técnica AGD. ....	30
Figura 7. Proyectos Ejecutados AGD 2017 .....	35
Figura 8. Fases de los Proyectos del AGD .....	40
Figura 9. Estructura Operativa para la Ejecución de Proyectos AGD 2017 .....	42
Figura 10. Roles Equipo Técnico y Administrativo AGD.....	43
Figura 11. Total Recursos Ejecutados AGD 2014 – 2017.....	46
Figura 12. Total Recursos Ejecutados por Proyecto 2017 .....	47
Figura 13. Criterios según respuesta a los resultados operacionales.....	54
Figura 14. Criterio según respuesta a la claridad en los objetivos.....	55
Figura 15. Criterio según respuesta a la toma de Decisiones Racionales del Proyecto.....	56
Figura 16. Criterio según respuesta de la Adecuación de la Metodología .....	57
Figura 17. Criterio según respuesta de la Organización y Autoridad .....	58
Figura 18. Criterio según respuesta al Acceso a Recursos .....	59
Figura 19. Criterio según respuesta al Soporte de la Organización .....	60
Figura 20. Criterio según respuesta de Comunicación .....	61
Figura 21. Criterio según respuesta al Interface con los Stakeholders .....	62
Figura 22. Criterio según de Liderazgo .....	63
Figura 23. Criterio según la Adecuación de los Recursos Humanos.....	64
Figura 24. Criterio según la Adecuación de las Consideración de los Stakeholders .....	65
Figura 25. Iniciación del proyecto .....	70
Figura 26. Planeación del proyecto parte 1 .....	71
Figura 27. Planeación del proyecto parte 2 .....	72
Figura 28. Ejecución del proyecto .....	73
Figura 29. Monitoreo y control del proyecto.....	74
Figura 30. Cierre del Proyecto. ....	75
Figura 31. Aspectos críticos a mejorar en la Administración de Proyectos en el AGD .....	76
Figura 32. PMO diseñada para el AGD.....	84
Figura 33. Fases Propuestas para la Implementación de la PMO.....	86
Figura 34. Cronograma para la Implementación de la PMO.....	91



## Introducción

Actualmente la cooperación internacional en Colombia está desarrollando uno de los papeles más importantes en la historia de la humanidad contemporánea respecto a sus gestiones y respaldo a los temas relacionados con resolución de conflictos. Naciones Unidas - UN acompañó y facilitó el proceso de diálogo entre el Gobierno Nacional y las FARC –EP y constituyó la Comisión de Monitoreo y Seguimiento a la Implementación del Acuerdo de Paz. Las agencias de Naciones Unidas se convocaron desde sus diferentes especialidades a impulsar esta iniciativa y contribuir con la socialización del proceso a las comunidades y a la sociedad civil de todo el país.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, constituyéndose en la Agencia que trabaja para fomentar los procesos de desarrollo a través de sus áreas, orientó la implementación de sus programas en el fortalecimiento de acciones en construcción de paz.

Teniendo en consideración este mandato y con el ánimo de ayudar al propósito de lograr la paz, el Área de Gobernabilidad Democrática – AGD del PNUD ha contribuido con el desarrollo de sus proyectos a nivel territorial; al empoderamiento de la ciudadanía en la promoción y la apropiación de entornos y de una cultura de paz, impulsando procesos de fortalecimiento a las instituciones locales y fomentando procesos de participación en la ciudadanía. En este ejercicio se ha evidenciado que los proyectos deben ser de rápida implementación, dado que las dinámicas políticas, jurídicas y sociales frente al Acuerdo, cambian constantemente y pone a prueba la capacidad de administrar los proyectos para dar respuesta a dichas circunstancias.

Si bien es cierto se han logrado los objetivos de los proyectos desarrollados, se ha identificado que existen dificultades en la gestión y administración de proyectos que pueden generar en el mediano plazo; dificultades para la Gerencia del Área en temas de negociación de nuevos proyectos y en los resultados de los que se estén ejecutando.

Con este panorama, el presente Informe de Aplicación presenta una propuesta para mejorar la gestión y la administración de los proyectos del Área a través de una propuesta que contiene el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos PMO.

El Informe está compuesto por siete capítulos en los que se desarrolla la parte sustantiva para la propuesta de la PMO, con las conclusiones y recomendaciones. Los capítulos se identifican en su orden así:

En el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema que se ha definido para la elaboración del documento y el alcance temático del Informe de Aplicación, los cuales se encuentran después de esta breve Introducción, seguido por el capítulo dos que contiene los Objetivos diseñados en el marco del análisis.

Un tercer capítulo que comprende los fundamentos teóricos respecto a la administración de proyectos y a la PMO, en el cuarto aparte se presenta el contexto del AGD y el desarrollo del tema de la administración de proyectos.

En el quinto capítulo se describen las metodologías utilizadas para el desarrollo de la investigación y el levantamiento de información respecto a la gestión de proyectos. Un sexto capítulo que contiene el Diagnóstico del AGD frente a la percepción de eficiencia, administración y gestión de la PMO y los resultados obtenidos de dichos diagnósticos. El capítulo siete identificado como Propuesta, define la misión, las funciones, la estructura, las fases y la metodología utilizada para la implementación de la PMO, además se describe el modelo utilizado y las estrategias que viabilizarían y asegurarían la sostenibilidad de la PMO en el tiempo.

Por último, en el capítulo ocho se describen las Conclusiones y las Recomendaciones halladas en este Informe de Aplicación, también las Referencias Bibliográficas utilizadas.

## **1. Planteamiento del Problema**

El Área de Gobernabilidad Democrática -AGD del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD en Colombia, no dispone de una Oficina de Administración de Proyectos – PMO (por sus siglas en inglés), que se dedique a los asuntos relacionados con la gestión de proyectos. A pesar de que el Área tiene dentro de sus principales actividades la negociación, el diseño, y el manejo de proyectos provenientes de recursos públicos o privados e implementación de programas definidos dentro de la misión de la organización, no cuenta con esta instancia.

Aunque se han realizado grandes esfuerzos por parte de la organización y, especialmente el Área de Gobernabilidad en manejar los proyectos de una manera organizada y coherente; se evidencian algunos aspectos importantes que denotan que no existe una estructura formalmente institucionalizada que realice las funciones asociadas a la administración profesional de proyectos.

Bajo este escenario, y con el ánimo de mejorar la gestión y el posicionamiento del Área en el PNUD, se identifica la necesidad de proponer el diseño de una oficina especializada que se encargue de elaborar e implementar procedimientos y metodologías que son necesarias para el desarrollo oportuno de los proyectos, así como el diseño de herramientas para sistematizar la implementación de buenas prácticas en la administración de proyectos.

### **1.1 Alcance Temático**

El presente Informe de Aplicación tiene un alcance temático definido al Área de Gobernabilidad Democrática - AGD del PNUD, no sobrepasa el límite de dicha Área ni al Clúster de Construcción de Paz y Gobernabilidad Inclusiva del cual hace parte. Por tal motivo, no es una propuesta del diseño de una PMO con aplicación a toda la organización en general, sino a dicha Área en particular. Debido a que es una propuesta, esta no implica su aplicación real en el Área.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo Principal**

Diseñar una propuesta para la creación y estructuración de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en el Área de Gobernabilidad Democrática del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD en Colombia.

### **2.2 Objetivos Secundarios**

- Realizar un diagnóstico de la gestión y administración de proyectos en el AGD.
- Plantear un modelo de PMO que responda a las características del AGD.
- Elaborar el plan de creación e implantación de la Oficina de Proyectos (PMO).
- Diseñar una estrategia para hacer viable y sostenible la PMO en el AGD a través del tiempo.

## **3. Marco Teórico**

El tema de gestión de proyectos se ha posicionado en los últimos años, no solamente en la teoría académica, sino en las compañías y organizaciones poniendo en consideración la efectividad de la adopción de una PMO que garantice mejores rendimientos financieros y facilite obtener los resultados esperados.

Este tipo de oficinas les permite a las organizaciones responder oportunamente a los cambios en el sector o de la economía en general para planificar, organizar los recursos y lograr el resultado planeado. Dada la necesidad de proyectos eficientes, las organizaciones han implementado la PMO como una instancia de coordinación de proyectos, flujo de gestión y respaldo a la gestión de proyectos.

Kaleshovska plantea que “el éxito o el fracaso en los resultados de los proyectos, están asociados al cumplimiento de la triple restricción (alcance, costo y tiempo), los cuales existen altamente correlacionados con la adopción e implementación de la PMO en las organizaciones; debido a que éstas garantizarían orientación y apoyo en la hoja de ruta de la gestión de proyectos y la verdadera valoración de los beneficios de la gestión de proyectos como colaborador al buen resultado del mismo” (2014, p.154).

Es así que el autor define la PMO como “una organización que puede maximizar el valor de la gestión de proyectos, mediante la estandarización de las prácticas y la consolidación de las iniciativas en toda la empresa, como una instancia de la organización o entidad con responsabilidades relacionadas con la gestión centralizada y coordinada de los proyectos bajo su dominio. Las responsabilidades de una PMO, pueden variar dependiendo de si las funciones son de apoyo de gestión de proyectos o son los responsables de la gestión directa de un proyecto” (Kaleshovska, 2014, p.153-154).

La argumentación radica específicamente en respaldar una estructura de PMO centralizada, puesto que tiene mayor control y autoridad para establecer y hacer cumplir las normas. La estructura centralizada permite a las instituciones que adopten más rápidamente los proyectos y las metodologías de gestión. Además, la resolución de problemas es más simplificada debido a que hay una sola vía de escalamiento para la toma de decisiones de arriba hacia abajo. Adicionalmente, esta estructura de la PMO proporciona una única fuente para la información y un conocimiento completo del portafolio de proyectos (Kaleshovska, 2014, p.153-154).

Sin embargo, Kaleshovska (2014) no desconoce la eficiencia en una estructura descentralizada, debido a que considera que la PMO proporciona un valioso servicio de datos para elaborar los informes que dan cuenta del estado de los proyectos, pero destaca que “en una estructura centralizada las PMO tienen la función de asesoramiento para la gestión de proyectos, normas y metodología para la resolución de problemas del proyecto. Además, esta estructura es la solución de menor costo con menos impactos en la distribución institucional. Sin embargo, como una desventaja y en virtud de este tipo de estructuras de las instituciones; se presenta una gestión de proyectos más lenta, sin adopciones claras de metodologías y no obtienen todos los beneficios de una oficina de proyectos “(Kaleshovska, 2014, p.156).

Martin, Pearson y Furumo (2007) establecen que “la implementación de una PMO en una organización puede tener poca influencia sobre la calidad o el cumplimiento de los tiempos de los proyectos, pero sí puede influir representativamente en la capacidad de completar un proyecto dentro del presupuesto. La anterior afirmación la obtiene a partir de los resultados de un estudio dirigido a un grupo de directores de proyectos donde se indagó sobre la función de la PMO” Martin et al. (2007, p.153-154).

El presupuesto es una parte estratégica de la gestión del proyecto y puede ser medido y/o controlado con mayor facilidad por la PMO que los factores poco tangibles de tiempo y de calidad, lo cual no identifica ninguna ventaja en los proyectos que están bajo el acompañamiento de una PMO, pero se reconoce que es el resultado del continuo incremento en el número de proyectos y en los portafolios de las organizaciones (Martin et al., 2007).

PMI (2017), resalta la importancia y el reconocimiento que ha tomado la administración de proyectos por brindar una respuesta eficiente realizando actividades de seguimiento, evaluación de proyectos a partir de procedimientos y procesos estandarizados, ha posicionado una única estructura organizacional denominada PMO como un ente encargado de centralizar y coordinar la gestión de los proyectos.

### **3.1 Definición de una PMO**

Existen diversas definiciones de la Oficina de Gestión de Proyectos debido a que se presenta una variedad de modelos y de funciones que la PMO puede asumir dependiendo de un gran número de variables, tales como el tipo de estructura organizacional, la función que desempeñe dentro de las empresas, responsabilidades, entre otras.

El Project Management Institute PMI establece que la PMO se encarga de supervisar la dirección de proyectos, programas o una combinación de ambos. Los proyectos que administran pueden estar o no relacionados entre ellos. La PMO se define como “una unidad de la organización que tiene como responsabilidad la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que estén bajo su gestión” (PMI, 2004, p.9). Sin embargo, este concepto evoluciona a una estructura administrativa que estandariza los procesos de gobernabilidad de los proyectos y facilita compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas, en la organización (PMI, 2017, p.48).

Mientras Martin (2007), define la PMO como “una esfera formal de control centralizado entre la alta dirección y gestión de proyectos” (p. 53), Kaleshovska (2014), establece que la PMO se define como una organización que puede maximizar el valor de la gestión de proyectos mediante la estandarización de las prácticas y la consolidación de las iniciativas en toda la empresa. Adicionalmente, se constituye en un órgano de la organización o entidad asignado a varias responsabilidades relacionadas con la gestión centralizada y coordinada de los proyectos bajo su dominio (p.154).

Crawford (2000), define por su parte la PMO como el proveedor de servicios y procesos completos para gestión de proyectos, los necesarios para que la organización logre realizar con éxito la administración de sus proyectos y que involucren por lo menos la planificación, organización, dirección y control del alcance, plazo, costo y riesgo (pp. 2-3).

## 3.2 Funciones Básicas de la PMO

Esta unidad debe realizar las siguientes funciones teniendo en cuenta los fundamentos para la dirección de proyectos establecidos en el (PMI, 2017, p.48)<sup>1</sup>:

- Gestionar recursos compartidos por todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y normas para la dirección de proyectos.
- Instruir, orientar, capacitar y supervisar.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas de normas procedimientos y planillas de la dirección de proyectos mediante auditorias del proyecto.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida del proyecto.
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

## 3.3 La PMO y la Madurez de Gestión de Proyectos

Determinar si la capacidad que tiene una organización es la correcta o no para gestionar sus proyectos, es un reto que tiene la teoría de la administración de proyectos y que se vuelve necesaria estimular; puesto que despliega elementos que incentivan estrategias para evaluar y mejorar el estado de madurez de los sistemas de gestión a partir de su capacidad, las metodologías y las herramientas utilizadas con el propósito de gestionar proyectos de manera más eficiente.

Dichas herramientas son conocidas como “Modelos de Madurez en Gestión de Proyectos” (Solarte, 2013, p.5) y son usadas por las Oficinas de Proyectos, como base para la definición y uso de métricas del ambiente de los proyectos.

En el marco de la administración de proyectos Schlichter citado por (López B, s.f.), considera que se entiende por madurez “la capacidad de producir éxitos repetidos en la administración de proyectos” (p. 9).

Los modelos de madurez permiten determinar los alcances de una organización para lograr resultados satisfactorios en la gerencia de proyectos.

---

<sup>1</sup> Se toman las funciones definidas en la Guía del PMBOK ya que son las más generales y se encuentran en toda la literatura consultada al respecto.

Adicionalmente, permiten “reconocer cuáles son sus prácticas de gestión de proyectos, cómo ellas se ven comparadas contra aquellas que siguen sus pares en el negocio, y cómo avanzar en un proceso de mejoramiento de manera tal que se apropien las prácticas más ampliamente aceptadas” (Salimbeli, 2014, p.8).

También, estos modelos reconocen el estado en que se encuentra la organización comparada con otras organizaciones maduras, valorando su estado y permitiendo identificar qué características y qué procesos deben aplicar y adaptar para mejorar la gestión de proyectos.

A continuación, se presentan varios modelos de madurez disponibles; que constituyen aquellos que se consideran de mayor aplicación la literatura consultada.

### **3.3.1 Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de (PMMM)**

Este modelo de madurez denominado PMMM (Project Management Maturity Model) fue desarrollado en el año 2001 por Kerzner, y por el cual se puede evaluar los alcances de una organización en aspectos asociados con la administración de proyectos.

El modelo “combina niveles de Benchmarking para medir el progreso de una organización dentro del modelo de madurez donde se detallan cinco escaños de ascenso para alcanzar la madurez en Administración de Proyectos” (Kerzner, 2001, p.43).

Los niveles de madurez propuestos por Kerzner son los siguientes:

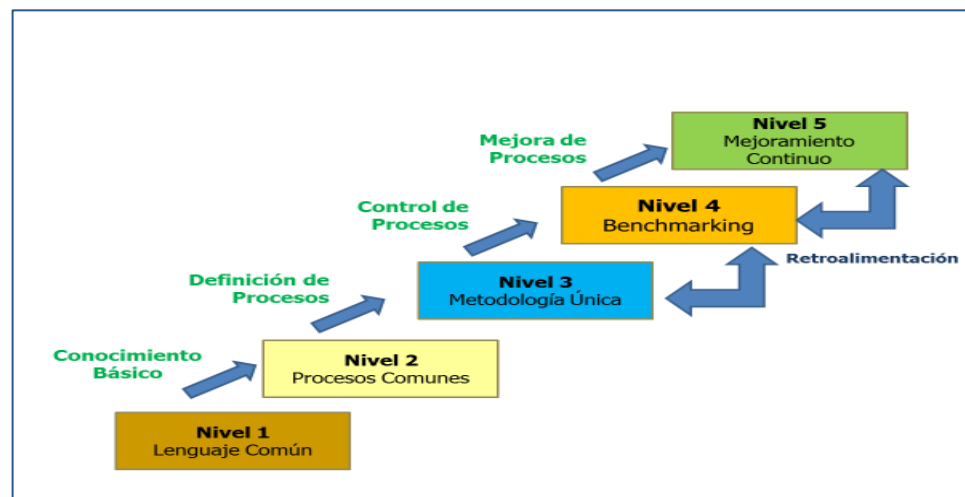
- **Nivel 1. Lenguaje Común:** La organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico acompañado por términos comunes de la administración de proyectos.
- **Nivel 2. Procesos Comunes:** La organización reconoce la necesidad de identificar, definir y desarrollar procesos comunes para el éxito de los proyectos que puedan ser repetidos en otros proyectos.
- **Nivel 3. Metodología Común:** Todos los miembros de los equipos de trabajo de los proyectos conocen la metodología para la administración de los proyectos y su secuencia. Esta secuencia hace que el control sea más sencillo con una metodología única.



- **Nivel 4. Benchmarking:** La empresa reconoce que es necesario ir perfeccionando los procesos para mantener una ventaja competitiva. Para eso, la empresa define quién y qué deberá ser monitoreado para la realización de análisis comparativos.
- **Nivel 5. Mejoramiento Continuo.** La organización evalúa la información obtenida a través del proceso de benchmarking y decide si esta información puede o no, convertirse en una metodología única de la organización.

Los niveles de madurez no siempre se desarrollan de manera ascendente, en ocasiones estos se van desarrollando de acuerdo a la gestión de la organización como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1. Niveles de Madurez de Kerzner



Fuente: Elaborado a partir de Kerzner (2001, p. 43).

### 3.3.2 Modelo de la Organización de la Evaluación de la Administración del Proyecto - OPM3

Es un estándar del PMI y su sigla significa (Modelo de la Organización de la Evaluación de la Administración del Proyecto). Dicho estándar PMI (2008), facilita a las organizaciones la aplicación de mejores prácticas que contribuyan a establecer políticas y procesos modelo para asegurar que sus operaciones sean consistentes con sus objetivos estratégicos y en la gestión del portafolio de proyectos.

El OPM3 se relaciona con el plan estratégico de la organización a partir de tres dominios<sup>2</sup>: portafolios, programas y proyectos que le permiten a la organización conservar unos estándares como referencia para medir su madurez organizacional en Gerencia de Proyectos.

El modelo OPM3 se considera idóneo para determinar la madurez de las organizaciones frente a la administración de proyectos a partir de estandarizar las mejores prácticas ya que permiten alcanzar una determinada meta u objetivo.

El modelo OPM3 contiene tres elementos que son la base del conocimiento con los que tienen que contar los integrantes de los equipos de proyectos de la organización. Lo anterior se aprecia en la Figura 2:

- **Conocimiento:** Hace referencia al conocimiento que se tiene del modelo OPM3, su operación y sus componentes.
- **Evaluación:** Definición de métodos de evaluación y sistematización de mejores prácticas para establecer la organización.
- **Mejora:** Define el alcance y la secuencia del esfuerzo de mejora en pro de alcanzar un mayor nivel de madurez en la organización.

Figura 2. Marco de aplicación del Estándar OPM3



Fuente: Elaboración a partir del <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/opm3/>

---

<sup>2</sup> Se refiere al nivel de gestión de proyectos de una organización.

### 3.3.3 Modelo de Madurez de Capacidad -CMM

El Modelo CMM (Capability Maturity Model) permite diagnosticar y fortalecer las prácticas de una organización en proyectos. Está compuesto por un esquema de cinco niveles de madurez que se alcanzan progresivamente, producto de cambios escalonados en diferentes áreas. Una organización ha alcanzado el máximo nivel de madurez, cuando ha avanzado en todas las prácticas de los niveles hacia abajo de manera completa (Alvariz et al, 2006, p.5.).

El CMM cuenta con una ventaja respecto a que los niveles que se definen contribuyen a priorizar que aspectos se deben fortalecer para obtener el máximo nivel a partir de un plan de mejora continua.

También contribuye a que las organizaciones prioricen las actividades de mejora para ascender continuamente y de manera secuencial y así poder determinar el nivel de madurez de los procesos. Por otra parte, brinda a las organizaciones un referente de la mejora en cinco niveles de maduración, estableciendo fundamentos para el ascenso continuo del proceso (Alvariz et al., 2006, p.6).

*Tabla 1. Niveles de Maduración del Proceso*

Niveles de Maduración	Acciones Prioritarias
<b>Inicial</b>	El proceso está caracterizado porque no cuenta con procedimientos definidos ni metodologías en administración de proyectos. Se considera que los procesos son improvisados y es posible que existan fallas en el cumplimiento de los cronogramas, de los productos y que haya dificultades en la estimación de los costos y en la ejecución financiera.
<b>Repetible</b>	Se caracteriza porque se administran los proyectos de manera similar a como se han administrado en el pasado. Aunque se alcanzan generalmente los resultados, hay que reforzar el diseño y la aplicación de técnicas en administración de proyectos.
<b>Definido</b>	El proceso para la administración de proyectos está definido. Se emplean herramientas y metodologías que se encuentran documentadas y permite fácilmente integrarse las fases del ciclo de proyectos.
<b>Administrado</b>	Hay una fuerte correlación entre la actividad organizacional y la administración de proyectos. Se desarrollan las actividades orientadas a las metas planeadas.
<b>Optimizado</b>	Se caracteriza porque la administración de proyectos se basa en el mejoramiento continuo y porque se encuentran claramente

	definidos los roles y las responsabilidades en cada uno de los proyectos.
--	---

Fuente: *Elaboración propia a partir de Alvariz et al. (2006, p.9).*

### 3.4 Modelos de Oficina de Gestión de Proyectos

González, (2009) establece que dependiendo de las necesidades específicas de la organización y del nivel de madurez en la gerencia de proyectos, se puede clasificar la PMO para cada una, a partir de los diferentes grados de autoridad y de responsabilidad.

#### 3.4.1 Roles de Oficinas de proyectos

Según PMI (2017), hay varios **tipos de oficinas de proyectos**, dependiendo del grado de influencia y control que tienen sobre la ejecución de los proyectos y de las necesidades de la organización:

- **De soporte:** Cumple con un rol de asesoría a los proyectos, ofreciendo formatos, mejores prácticas, entrenamiento, acceso a información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Tiene la función de un repositorio de proyectos y su grado de control es bajo.
- **De control:** Provee soporte y exige cumplimiento de directrices de gobernabilidad, mediante uso de metodologías, formatos, herramientas. El grado de control es moderado.
- **De Dirección:** este tipo de oficina toma el control de los proyectos y los administra directamente. El grado de control es alto.

#### 3.4.2. Tipos de Oficinas de proyectos

Casey y Perck (2001), desarrollaron tres tipos de PMO que se pueden constituir en modelos adecuados a las necesidades de la Organización:

- **PMO tipo Estación Meteorológica:**

La estación meteorológica es un tipo de PMO que se orienta a conocer el estado, avance y resultados de los proyectos por parte de la gerencia. Su característica principal es que la gerencia no se involucra en los procesos que

realizan los gerentes de proyectos ni en el direccionamiento de los equipos de trabajo.

Este tipo de PMO solo informa la evolución de los proyectos y no tiene relacionamiento con los interesados; tampoco no tiene mayores aspiraciones en influenciar en el desarrollo de las actividades.

- **PMO tipo Torre de Control:**

Este tipo de PMO suele utilizarse cuando las organizaciones carecen de procesos de entrenamiento de los equipos de trabajo: “Se caracterizan porque los gerentes de proyectos realizan el direccionamiento de los proyectos, pero no aplican metodologías existentes en la organización, sino que lo realizan a partir de su experticia” (González, 2009, p.24).

Con la implementación de este tipo de PMO, se busca que los gerentes mantengan las facultades para gobernar sus proyectos sin desconocer los lineamientos del gerente de la oficina. Se convierte entonces, en un mecanismo riguroso para controlar la administración de los proyectos sin exceder la figura de autoridad de cada uno de los gerentes.

La PMO “Torre de Control” permite, además la estandarización e implementación de metodologías en la administración de proyectos y dinamizar los procesos de formación.

- **PMO tipo Pool de Recursos:**

Esta PMO se presenta en “organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos y necesitan estar permanentemente atentas a la capacitación de su personal en gerencia de proyectos” (González, 2009, p.25).

Teniendo en cuenta las consideraciones de González, (2009), es indispensable para el “Pool de Recursos” que el gerente de la PMO este en permanente contacto con los gerentes de proyectos. Pese a que ellos cuenten con las capacidades requeridas para administrar los diferentes proyectos para los cuales fueron designados, debe garantizar que se realice de manera efectiva.

## 4. Marco Contextual

### 4.1 Caracterización del PNUD en Colombia

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD es una agencia que hace parte de la Organización de las Naciones Unidas – ONU y tiene como mandato en el territorio colombiano, trabajar con aquellas poblaciones que se encuentran en mayores condiciones de vulnerabilidad para erradicar la pobreza y lograr un mejor nivel de desarrollo humano.

Actualmente el Sistema de las Naciones Unidas en Colombia cuenta con presencia territorial en 28 departamentos a través de 26 agencias<sup>3</sup>, fondos, programas y la Misión de Verificación y Seguimiento al Acuerdo de Paz de la ONU que “a solicitud del Gobierno de Colombia y las FARC-EP, se ha instituido en el país con el objetivo de confirmar el compromiso de dichas partes en lo que se refiere al cese al fuego y de hostilidades y la dejación de armas” (Naciones Unidas Colombia, 2017, párr.1).

Aunque dicha Agencia hace presencia en el país desde 1966, en el año 1974 el Gobierno Colombiano firmó el acuerdo básico de cooperación con el PNUD a través del cual solicitaba su asistencia en beneficio de la población, con el ánimo de

---

<sup>3</sup> Las Agencias de Naciones Unidas que actualmente hacen presencia en Colombia son: “Organización de la ONU para Alimentación y la Agricultura – FAO, Organización de la ONU para el Desarrollo Industrial - ONUDI, Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial - OPS/OMS, Oficina Internacional del Trabajo – OIT, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO, Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH y SIDA – ONU SIDA, Organización Internacional para las Migraciones -OIM, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos – OACNUDH, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados- ACNUR, Programa Mundial de Alimentos – PMA, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos – UN-HABITAT, Fondo de Población de las Naciones Unidas – UNFPA, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia – UNICEF, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el empoderamiento de las Mujeres – ONU MUJERES, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos – UNOPS, Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas – UNV, Centro de Información de las Naciones Unidas para Colombia, Ecuador y Venezuela – CINU, Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios - OCHA, Departamento de Seguridad - UNDSS, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito – UNODC, Servicio de las Naciones Unidas para la Acción contra Minas – UNMAS, Red Local del Pacto Global Colombia, Banco Mundial en Colombia, Oficina del Coordinador Residente y la Misión de Verificación y Seguimiento a los Acuerdos de Paz” (Naciones Unidas Colombia, s.f.).

cooperación amistosa para apoyar y complementar los esfuerzos del gobierno nacional para reducir de manera significativa la desigualdad y la exclusión.

A partir de este momento, el PNUD empieza a hacer presencia oficial en el país manteniendo un diálogo continuo con el Gobierno y la sociedad colombiana, elaborando unos ciclos de programación con base en las prioridades enmarcadas en los Planes Nacionales de Desarrollo, en las herramientas de gestión de las instituciones del Estado y acorde a su marco estratégico.

En Colombia, la organización está presente en 28 departamentos, generalmente hace presencia en territorios que tiene mayores dificultades para alcanzar los estándares de desarrollo y cuenta con más de 500 funcionarios vinculados en forma de Staff, prestadores de servicios, consultores y voluntarios; generando alianzas con el gobierno nacional y los gobiernos territoriales, fortaleciendo capacidades y “movilizando conocimientos, experiencias y recursos que le permitan al país avanzar hacia la construcción de paz, la reconciliación y el desarrollo humano con especial énfasis en el empoderamiento de la mujer y a la lucha global contra el VIH/Sida” (PNUD, s.f. párr.10).

El rol del PNUD ha sido y es crucial en los procesos de:

(1) Construcción de paz y transformación de conflictividades.

(2) El respaldo al Gobierno Nacional en la implementación de los 8 propósitos de desarrollo del milenio – Objetivos de Desarrollo del Milenio – ODM, que actualmente ya se encuentran alineados con la Agenda 2030 que estableció los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS para los próximos 13 años con el propósito de cumplirlos de manera integral y articulada a los recientes 17 objetivos definidos.

Ambos aspectos están articulados al “Marco General que propone el UNDAF (por sus siglas en Inglés)<sup>4</sup>, el Plan de Desarrollo Nacional 2014-2018 “*Todos por un nuevo país, paz, equidad y educación*” y que ha quedado consignado como plan de

---

<sup>4</sup> Los programas y proyectos del PNUD se inscriben en el Marco de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones Unidas en Colombia para el período 2015-2019 (UNDAF), representando un acuerdo entre el Gobierno Nacional Colombiano y las Naciones Unidas en Colombia que busca una gestión conjunta entre el Estado y los programas, las agencias, fondos y oficinas de la ONU presentes en el país y que constituyen para este caso acciones y metas en la construcción del paz y el desarrollo sostenible (Gobierno Colombiano - ONU Colombia , 2015).

acción en el Programa País (CPD - Por sus siglas en inglés) del PNUD 2015-2019<sup>5</sup> (UNDAF - PNUD, 2016).

PNUD implementa técnicamente sus acciones a través de la conformación de dos clústeres: a) Desarrollo Sostenible Inclusivo y b) Construcción de Paz y Gobernabilidad Inclusiva.

a) **Clúster Desarrollo Sostenible Inclusivo:** cuentas con dos Áreas temáticas de intervención.

- La primera es el *Área de Desarrollo Sostenible* que se encarga de trabajar en mejorar la sostenibilidad ambiental de los procesos productivos, reducir la vulnerabilidad ante el cambio climático, incrementar la gobernanza ambiental en manejo de los recursos naturales y fomentar el uso sostenible de la biodiversidad (PNUD, 2017).
- La segunda es el *Área de Reducción de la Pobreza e Inequidad* la cual enfoca sus acciones en apoyar la implementación de acciones orientadas a generar desarrollo económico y social de población base de la pirámide y en condiciones de vulnerabilidad a partir de tres grandes estrategias: empoderamiento económico, generación de ingresos y empleabilidad (PNUD, 2017).

b) **Clúster Construcción de Paz y Gobernabilidad Inclusiva:** Sus Áreas de Intervención son:

- *Área Construcción de Paz:* Propicia la generación de condiciones sociales que promuevan el fortalecimiento de la institucionalidad democrática, la construcción de la paz, el fortalecimiento de capacidades locales de paz, la construcción de infraestructura de paz en los territorios; a partir del fortalecimiento de la democracia de base local para la garantía de derechos de las víctimas, la transformación de conflictos y la promoción de la cultura de paz (PNUD, 2017).
- *Área de Gobernabilidad Democrática:* Fortalece la gestión pública transparente, participativa e incluyente y un empoderamiento de la ciudadanía. Para ello, trabajará con el gobierno nacional, los gobiernos

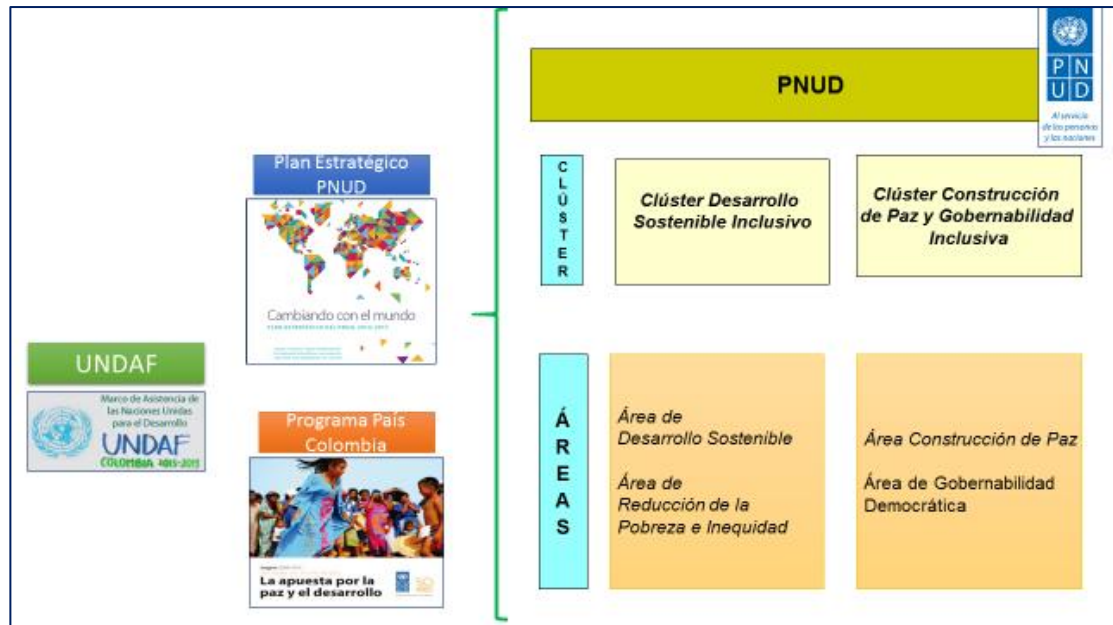
---

<sup>5</sup> El Programa País del PNUD corresponde al marco programático el cual plantea las principales apuestas a desarrollar en el país en el cuatrienio, desarrolla la intervención y propone el marco de resultados propuesto para cumplir con las metas y objetivos enmarcados con el Gobierno Nacional.



territoriales y con otras instituciones locales: “i) en la aplicación de estrategias de inclusión, rendición de cuentas y efectividad; ii) en la formulación de planes sub-nacionales de desarrollo; y iii) en el desarrollo de modelos preventivos integrales basados en derechos, sobre seguridad ciudadana, coexistencia y acceso a la justicia” (Forero, 2015, p. 11).

Figura 3. Marco temático que en la actualidad rigüe las acciones de intervención del PNUD



Fuente: Elaboración del Autor a partir de los documentos estratégicos del PNUD.

## 4.2 Área de Gobernabilidad Democrática del PNUD Colombia

El enfoque temático del Área se desarrolla bajo dos lineamientos:

El primero está dirigido a contribuir al fortalecimiento de la democracia a través del empoderamiento de la sociedad civil y acompañando procesos que mejoren el funcionamiento de las instituciones públicas nacionales y territoriales para que puedan brindar efectivamente los servicios a los ciudadanos.

El segundo corresponde al fortalecimiento del sistema político y electoral del país, impulsando el diálogo político y técnico en las corporaciones públicas e incentivando a la sociedad civil a participar en los procesos políticos y electorales.

Dichos enfoques se implementan a través de la gestión de alianzas estratégicas que se concretan con la ejecución de convenios y proyectos que contribuyen al enfoque estratégico de Gobernabilidad Democrática.

El Área, articulada con las directrices de la organización a nivel nacional, realiza la intervención territorial de la siguiente manera:

- i) Enfoque basado en la generación de capacidades en las instituciones y la sociedad civil, inclusión social y articulación con las políticas públicas nacionales; ii) aplica los enfoques de derechos y diferencial incluyendo la perspectiva de género, el apoyo y empoderamiento de grupos étnicos, jóvenes, víctimas del conflicto armado y población en situación de pobreza y vulnerabilidad; y iii) promueve los derechos humanos (PNUD, 2008, párr. 9-10).

El método de trabajo del Área consiste en realizar el acompañamiento a la entidad contraparte mediante la asesoría y la asistencia técnica en el puesto de trabajo de los funcionarios públicos, a través de un proceso cuyo objetivo es crear capacidad instalada. Por consiguiente, el resultado es la capacidad creada, no el “documento – producto”. El rol del Área no consiste en realizar una “consultoría de producto”, sino en prestar una asesoría y asistencia técnica “de proceso” cuyos factores de éxito son: un equipo creado, un proceso implantado, y personas capacitadas en el tema.

De otro lado, los temas objeto del acompañamiento del Área suelen ser complejos e involucrar a toda la organización, dado que pueden implicar la revisión del direccionamiento estratégico, decisiones sobre el arreglo institucional, designación de funcionarios y desarrollo de capital humano (sensibilización, capacitación), y la adecuación de procesos interfuncionales (gestión de calidad).

Por ello, se requiere el compromiso del Gobernante y de la Alta Dirección, y es crucial el rol del directivo líder del proceso de acompañamiento en la organización. El AGD considera que no se puede delegar al equipo técnico solamente, dado que hay que tomar decisiones institucionales importantes. Adicionalmente, el equipo designado por la entidad pública para participar en el proceso de asesoría y asistencia técnica debe ser estable, disponer del tiempo y adquirir el compromiso para realizar las tareas y lograr los objetivos del proceso.

La asesoría y la asistencia técnica que presta el AGD a las entidades de gobierno y a las organizaciones de la sociedad civil se enmarca en la misión y criterios de intervención antes descritos, y está alineada con el enfoque de gobernabilidad para la paz y con los lineamientos de trabajo para la gobernabilidad incluyente para el desarrollo urbano y rural, establecidos en el Programa de País (*Country Programme Document*) 2015 – 2019:

- Fortalecimiento de las capacidades institucionales locales para la planeación y administración eficiente e incluyente, en el marco de la construcción de paz.
- Liderazgo y empoderamiento ciudadano para la participación política y el desarrollo comunitario, con énfasis población diferencial.
- Desarrollar propuestas de modernización de la democracia y trabajo con actores claves del sistema político.
- Desarrollo del modelo de seguridad ciudadana y acceso a la justicia en áreas rurales y semiurbanas.
- Posicionamiento del país en escenarios de cooperación Sur – Sur y Triangular, en construcción de paz e innovación social.

Figura 4. Temáticas AGD – PNUD Colombia



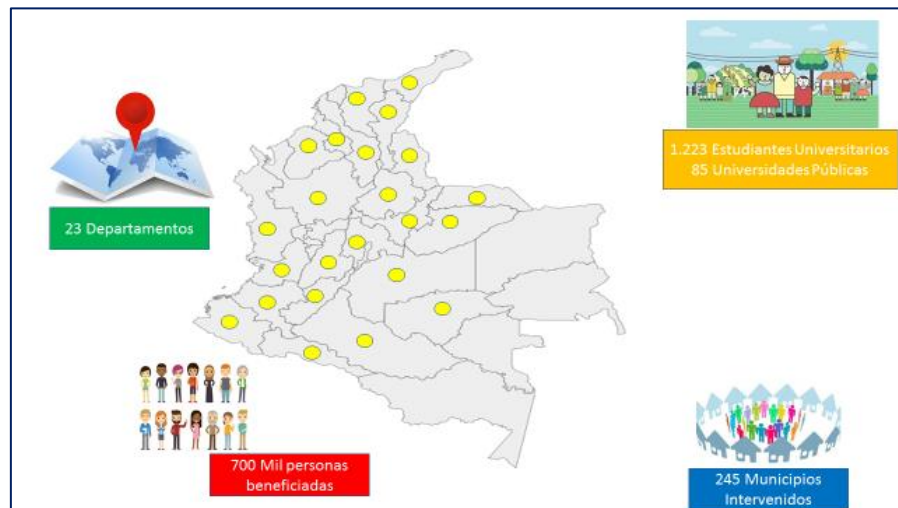
Fuente: Elaboración del Autor a partir de los documentos estratégicos del AGD.

#### 4.2.1 Portafolio de Servicios AGD

El portafolio de proyectos ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años. No solamente se desarrollan proyectos con entidades nacionales, sino que además se desarrollan proyectos con entidades territoriales con presencia en 23 departamentos. Para realizar las actividades, el Área cuenta con consultores y expertos que apoyan los proyectos en distintos departamentos y municipios del país, contribuyendo a generar los impactos y resultados que se esperan del PNUD en el territorio colombiano.

Como se puede apreciar en la figura 5, el AGD hace presencia en 245 municipios<sup>6</sup> del país donde interviene de manera directa a un aproximado de 700 mil personas a nivel nacional y ha vinculado otros actores como entidades nacionales, territoriales, universidades públicas y privadas y estudiantes de pregrado de todo el territorio colombiano.

*Figura 5. Cobertura Territorial Proyectos AGD a 30 Nov. 2017*



*Fuente: Elaboración del Autor a partir de los documentos estratégicos del AGD.*

Las temáticas del AGD se implementan a partir de cuatro líneas de trabajo que constituyen en el portafolio de servicios, asesoría y asistencia técnica. Estas son:

**Línea de trabajo 1 -Gestión Pública y Buen Gobierno:** En el marco de la construcción de paz, hace referencia al trabajo que se realiza para el fortalecimiento y modernización de la Gestión Pública a nivel departamental y municipal haciendo especial énfasis en temas de transparencia, participación, formulación de políticas públicas, formulación de proyectos, entre otros.

**Línea de trabajo 2 - Procesos políticos incluyentes:** Corresponde a ofrecer los servicios de asesoría y asistencia técnica para la modernización de la

<sup>6</sup> Esta intervención tiene corte a 31 de diciembre de 2017.

democracia y trabajo con actores clave del sistema político como servidores públicos del Congreso, Concejos y Asambleas, así como de partidos y movimientos políticos.

El Área acompaña la modernización del Congreso de la República y la formulación e implementación de políticas o estrategias de transparencia de cuerpos colegiados y los partidos políticos a nivel nacional como territorial.

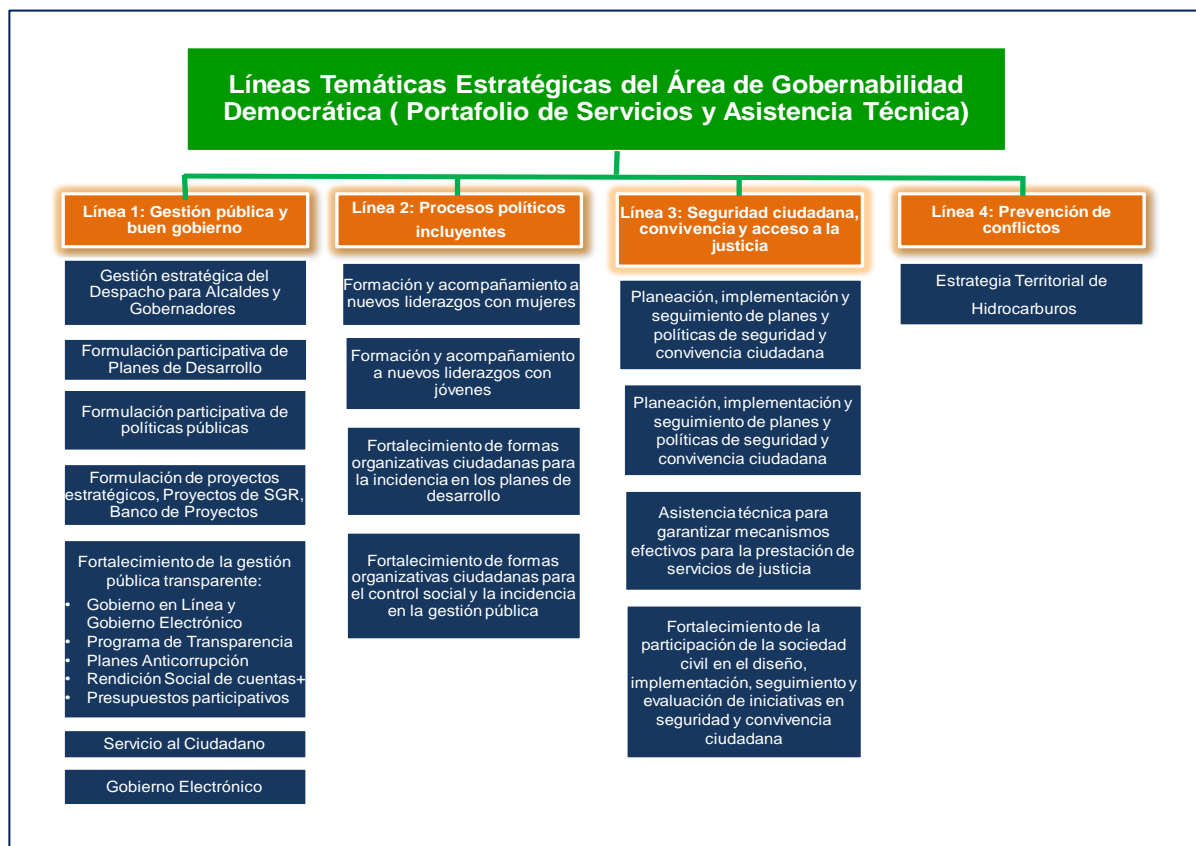
Por último, promueve nuevos liderazgos de mujeres y jóvenes fortalecimiento de sus capacidades para su participación política y formas organizativas ciudadanas para la incidencia en técnicas electorales y en los procesos de discusión y elaboración de los planes de desarrollo territoriales y control social (ej. Alianzas Ciudadanas).

***Línea de trabajo 3 - Seguridad ciudadana y acceso a la justicia:*** se desarrolla a través de planeación, implementación y seguimiento de planes y políticas de seguridad ciudadana y convivencia a nivel local, así como los mecanismos de acceso a la justicia.

***Línea de trabajo 4 - Prevención de conflictos:*** Esta línea se encarga de trabajar con las comunidades, las empresas del sector de hidrocarburos, el gobierno nacional y los gobiernos locales en la identificación, el diseño y la reinserción de la población, a procesos productivos que garanticen el desarrollo sostenible en los municipios de dependencia hidrocarburífera.

En la Figura 6 se puede apreciar la estructura que tienen las Líneas Temáticas y los componentes que conforman el portafolio de servicios y asistencia técnica del Área:

Figura 6. Portafolio de Servicios de Asistencia Técnica AGD.



Fuente: Elaboración del Autor a partir de los documentos estratégicos del AGD.

Con cada una de las líneas de trabajo (Figura 6), el Área de Gobernabilidad busca es crear capacidad instalada en todas sus intervenciones.

#### 4.2.2 Proyectos implementados por el Área de Gobernabilidad Democrática

Antes de conocer los proyectos que para el año 2017 implementó el Área, es necesario conocer el método de implementación en todas las áreas. En un proceso administrativo donde PNUD calcula para cada proyecto los Costos Directos de los Proyectos (DPC).

Dichos costos son:

Los costos institucionales en los que se incurre PNUD, “producto de la implementación de una actividad o servicio para el desarrollo que se puede atribuir directamente a esa actividad (proyectos y programas) o servicio para el desarrollo”. Por lo tanto, estos costos se incluyen en el presupuesto del proyecto y se cargan directamente a este por dicha actividad y/o servicio (UNDP-DPC, s.f., p.1).

Dichos costos hacen parte del presupuesto de los proyectos y corresponden al costo real de lograr los objetivos y los resultados del mismo. Los DPC se usan para “presupuestar y recuperar los costos de las actividades con el fin de apoyar la implementación de proyectos de las unidades de operaciones, lo que incluye servicios relativos a finanzas, adquisiciones, recursos humanos, administración, emisión de contratos, seguridad, viajes, activos, servicios generales y tecnología de la información y las comunicaciones” (UNDP-DPC, s.f., p.3).

Adicionalmente al DPC, existen otros costos adicionales a los costos directos del proyecto que constituyen para el PNUD, los costos que no son imputables a proyectos específicos o servicios; pero son necesarios para financiar las estructuras corporativas, la gestión y los costos de supervisión de la organización. “Estos costos se recuperan mediante el cobro de una tasa de recuperación de costos, conocida como cuota de soporte de gestión general o General Management Support” (GMS por sus siglas en inglés) (UNDP-DPC, s.f., p.1).

Actualmente el PNUD estima el GMS de los proyectos de manera diferencial teniendo en cuenta la naturaleza de las entidades con la que negocia los convenios. Sin son entidades del sector público nacionales o territoriales, aplica un costo del 5% del total del proyecto, si es una entidad privada, el costo sobre el total del proyecto es del 7%. En cuanto a la aplicación del costo directo DPC, este se aplica en un rango del 1% al 3% sobre el total del proyecto.

Los servicios que generen DPC y GMS se presentan de forma transparente a todas las contrapartes y ellas deben estar de acuerdo con su cobro. Se incluye con claridad en el documento del proyecto (Anexo Técnico) y en el Plan Operativo Anual – POA, como parte integral del proyecto.

Por otra parte, PNUD implementa los proyectos bajo dos modalidades:

La primera es denominada NIM y corresponde a los casos en que la contraparte o asociado es el responsable de todos los aspectos de la implementación del proyecto. El gobierno del país donde se ejecuta el proyecto cuenta con la capacidad técnica y administrativa para asumir la responsabilidad de movilizar y aplicar con eficiencia los insumos necesarios a fin de lograr los productos esperados sin ningún tipo de apoyo en la implementación por parte del PNUD (PNUD,2015,p.6).

La segunda y que es la más usual en los proyectos que se desarrollan en el AGD, hace referencia a la implementación DIM o implementación directa donde la organización es la responsable en la ejecución de todas las actividades del proyecto y debe garantizar técnica, administrativa y operativamente los resultados del proyecto.

Para el año 2017, el Área ejecutó el 74% de su presupuesto en proyectos bajo la modalidad NIM, es decir que la entidad de gobierno se encarga directamente de la implementación total del proyecto y PNUD es el asociado en la implementación. El 26% de presupuesto fue ejecutado bajo la modalidad DIM donde el PNUD es responsable de cualquier servicio prestado según dicho acuerdo y tiene derecho a ser reembolsado por el total de los costos de estas prestaciones de servicio (se desarrollaron más proyectos bajo la modalidad DIM para el 2017 pero se perciben más recursos bajo la modalidad NIM).

A continuación, se presenta una sintaxis de los proyectos que el área ejecutó en el año 2017:

- **Programa Manos a la Paz –MAP**

El Gobierno Nacional a través de la Alta Consejería para el Posconflicto, Derechos Humanos y Seguridad establecieron una alianza estratégica con PNUD, para el diseño e implementación del Programa Manos a la Paz; el cual ha sido incluido en la Estrategia de Respuesta Rápida (ERR) para la construcción de paz en el marco del posconflicto donde se vinculan estudiantes de pregrado que cursan los últimos semestres para que se desplacen por cuatro (4) meses a realizar sus prácticas universitarias en territorios afectados por el conflicto armado consolidando procesos en construcción de paz. Este proyecto ha sido implementado bajo la modalidad DIM y actualmente cuenta con un componente de profesionales para que brinden asistencia técnica a las administraciones locales.

- **Convenio con la Gobernación del Valle del Cauca**

A través de la Secretaria de Paz y Convivencia, la Gobernación del Valle del Cauca ejecutó un Convenio con el AGD bajo implementación DIM, el cual fortaleció “las capacidades del Departamento en el diseño e implementación del Modelo de Gestión Territorial para la paz enfocado hacia la consolidación de un arreglo institucional y comunitario que soporta el alistamiento y preparación para la implementación del Acuerdo” (Gobernación Valle del Cauca, 2016, p. 8). Dicha intervención se realizó a través de un acompañamiento permanente que promueve las capacidades institucionales, sociales y productivas de 23 municipios priorizados en el marco de la estrategia de paz y desarrollo.



- **Plan de Ordenamiento Territorial- POT Bogotá**

Este proyecto fue diseñado para ser implementado por el PNUD bajo la modalidad NIM con la Secretaría de Hábitat y la Secretaría de Planeación del Distrito para “aunar esfuerzos técnicos, administrativos y financieros que permitan el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en el marco de la revisión y ajuste del Plan de Ordenamiento Territorial – POT que permitan el crecimiento y desarrollo inclusivo y sostenible de la comunidad” (PNUD – Distrito Bogotá, 2015, p. 12). Lo anterior, a partir de contratar los estudios técnicos soporte para los ajustes al POT y realizar ejercicios de participación comunitaria en los procesos de construcción colectiva.

- **Control, vigilancia y evaluación de impacto regalías**

Este proyecto se constituye en una alianza entre el Departamento Nacional de Planeación DNP y PNUD a través del Área de Gobernabilidad en el cual se busca “fortalecer las capacidades de gestión pública territorial y nacional en el uso eficaz y eficiente de los recursos provenientes del SGR a través del monitoreo, seguimiento, control y evaluación en la administración y ejecución de estos recursos por los órganos y actores del SGR” (PNUD – DNP, 2014, p. 17). Este proyecto se implementó bajo la modalidad NIM.

- **Centro innovación para desarrollo gobierno electrónico**

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MINTIC, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas -UNDESA y PNUD, desarrollaron el proyecto *Centro de Innovación en Gobierno Electrónico* en la modalidad de implementación NIM, que tiene como objetivo “fortalecer y dinamizar el ecosistema de innovación pública y masificar la prestación de los servicios del Centro, especialmente los relacionados con temas del road map del Ministerio/Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (PNUD-MINTIC, 2016, p. 5).

- **Alianza para el desarrollo sostenible e incluyente la reconciliación y el buen gobierno en municipios de Antioquia**

Es una alianza entre las Empresas Públicas de Medellín – EPM y el PNUD que busca consolidar la región de la cuenca del Río Ponce en el departamento de Antioquia a partir de un fortalecimiento integral en temas de desarrollo sostenible.

Esta propuesta surge en la modalidad de implementación DIM con la integración de todas las áreas de PNUD donde se reconocen los esfuerzos realizados por diversos agentes en la promoción del desarrollo local en regiones de Antioquia y especialmente en intentar superar dificultades conceptuales, metodológicas y operativas que impiden el logro de los objetivos propuestos.

Para la formulación y consolidación de este proyecto, se integraron los Clústeres del PNUD para atender con un enfoque más integral que responda a la dinámica territorial en materia productiva y ambiental en los municipios. El AGD está a cargo del componente de participación ciudadana y de la gerencia administrativa del proyecto.

- **Consolidación de espacios de participación y desarrollo humano**

Con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de las regiones petroleras, surgió en 2014 la iniciativa del Gobierno Nacional denominada *Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector de Hidrocarburos - ETH*, que promueve una visión participativa del desarrollo humano y sostenible como una nueva manera de gestionar el sector con el liderazgo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, el Ministerio de Minas y Energía, el Ministerio del Interior y Ecopetrol –así como la asistencia técnica del PNUD.

- **Fortalecimiento de las capacidades para mejorar la Seguridad Ciudadana**

A través de esta estrategia de implementación DIM se busca contribuir a la consolidación de una paz estable y duradera, el PNUD apoya la Estrategia de Respuesta Rápida - ERR, a cargo del Ministerio para el Posconflicto, a través de la cual se formula el proyecto para la creación y el fortalecimiento de los Sistemas Locales de Justicia en 167 municipios; el cual cuenta con la asistencia técnica directa del AGD en 13 municipios del país con el fin de incrementar y fortalecer el acceso a la justicia formal, administrativa, propia y alternativa de los ciudadanos en territorios rurales mediante la creación de Sistemas Locales de Justicia en los municipios priorizados.

- **Diálogo Democrático y Empoderamiento de grupos Subrepresentados**

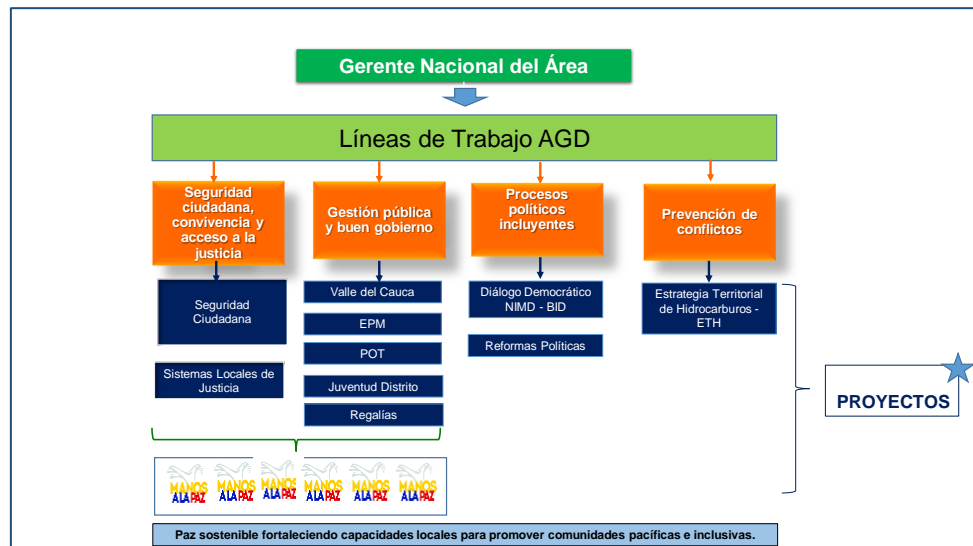
Es un proyecto que aborda una perspectiva enfocada en la modernización del Congreso de la República que fortalezca la gestión administrativa, el funcionamiento de sus comisiones y la creación de cuerpos asesores que contribuyan a mejorar la calidad del trabajo legislativo. En este sentido, el proyecto busca “fortalecer la capacidad de la Corporación y de sus congresistas en la elaboración de iniciativas legislativas y debates de control político sobre temas presupuestales y la gestión fiscal del Plan Nacional de Desarrollo y los presupuestos generales de la nación bajo una óptica de gestión por resultados” (Congreso de la República – PNUD, 2016, p. 8).

- **Formulación Política Pública de Juventud – Bogotá D.C.**

Este proyecto de implementación DIM, se orienta a mejorar las capacidades de gobernabilidad democrática del Distrito a través de “apoyar el fortalecimiento de capacidades y generación de oportunidades para la juventud en Bogotá, a través de acciones encaminadas al empoderamiento de la política pública juvenil y la garantía de los derechos de los jóvenes para el goce efectivo de su ciudadanía” (PNUD- Secretaría de Integración Social Distrito Capital, 2016).

En la Figura 7 se puede apreciar la articulación de los proyectos a las líneas de trabajo que tiene definidas el ÁGD:

Figura 7. Proyectos Ejecutados AGD 2017



Fuente: Elaboración del Autor a partir de los documentos estratégicos del AGD.

### **4.2.3 Modelo de gestión territorial de proyectos del Área de Gobernabilidad Democrática**

Los proyectos del AGD están compuestos por convenios, muchos de los cuales se suscriben con socios públicos nacionales, territoriales, cooperación internacional o sector privado; lo cual exige una importante coordinación del equipo del Área a nivel nacional y local al igual que con los socios de implementación. En la actualidad, se realiza seguimiento al estado de los proyectos con una frecuencia semanal. De esta manera, se han establecido unos lineamientos generales de gestión y unos aspectos claves a tener en cuenta que permiten cumplir con este propósito a nivel territorial:

- Procesos que contribuyen al fortalecimiento de la sociedad civil y de las organizaciones para utilizar de manera oportuna y racional los servicios del Estado y realizar control político y control en el uso de los recursos públicos.
- Promoción de grupos sub representados (mujeres, indígenas, afros y jóvenes) en el ejercicio de la participación.
- Brindar herramientas que le permitan a la sociedad generar acuerdos y solucionar problemas que afectan a las comunidades.
- Acompañamiento a las entidades territoriales en el fortalecimiento de sus capacidades para gestionar agendas e implementar sus planes, programas y proyectos.

El cumplimiento de los mencionados propósitos, buscan materializar el trabajo que PNUD desarrolla a nivel territorial a lo largo del país donde converge la institucionalidad local, la ciudadanía, líderes de la sociedad civil y organizaciones sociales.

Para el año 2017, el AGD ejecutó de forma directa convenios suscritos y vigentes con diferentes entidades territoriales, cuyas contribuciones ascienden a más de 31 Mil Dólares. Entre estos, los proyectos como Manos a la Paz, Gobernación del Valle, ETH tienen una ejecución e incidencia directa en territorios.

Por lo tanto, se considerará representativo la labor que tiene el Área en fortalecer los procesos de gobernabilidad en los territorios más apartados del país y con gran incidencia en los municipios priorizados por el posconflicto que requieren robustecer sus instituciones y empoderar a la ciudadanía para realizar control social como eje del esquema de gestión que desarrolla.

En la ejecución de estos convenios se lleva a cabo un proceso de asesoría técnica directa a equipos de gobiernos territoriales, entidades locales o

comunidades en los diferentes temas del portafolio del AGD ya descritos y están asociados a los objetivos estratégicos del Área que están planteados en el Programa País:

a). Fortalecer los mecanismos locales y nacionales de participación ciudadana, la capacidad del gobierno local y el ejercicio efectivo de los derechos.

b). Fortalecer las capacidades del Estado para reducir las diferencias territoriales y entre la población y avanzar hacia la igualdad y la movilidad social con un enfoque diferenciado y con perspectiva de género.

#### **4.2.4 Fases de los Proyectos del Área de Gobernabilidad Democrática**

A continuación, se presentan fases que todos los proyectos del Área de Gobernabilidad deben surtir, desde una “idea de proyecto”, pasando por su formulación e implementación:

a. Contacto inicial y negociaciones previas:

Esta fase abarca los primeros acercamientos con el donante o contraparte (público, privado o de cooperación). Aquí se definen los objetivos, requerimientos e intereses de las partes involucradas en la “idea del proyecto”. Quien esté a cargo de la negociación de los convenios, debe conocer el portafolio de proyectos que ofrece el Área y las otras áreas programáticas del PNUD, pues puede ocurrir que el donante también tenga interés en otros temas adicionales a los de Gobernabilidad. Si esto ocurre, es necesario incluir representantes de las otras áreas durante la negociación.

No hay un número determinado de sesiones de trabajo con el donante puesto que esto lo determina el carácter, magnitud y los cronogramas que se hayan formulado para el diseño.

De manera paralela, mientras se define el alcance y objetivos del convenio, se debe avanzar en la identificación de la contrapartida (en especie) del PNUD con el Oficial de Programa, cuando se trate de un convenio con el sector público. Los formatos para suscribir CSA (*Cost Sharing Agreement*) con entidades públicas y privadas están definidos por la Sede de Naciones Unidas en Nueva York, si hubiera lugar a modificaciones a la minuta CSA solicitadas por la contraparte, se hace la consulta a la Unidad de Planeación y Monitoreo del PNUD, con el apoyo del punto focal y responsable de Planeación, Monitoreo y Evaluación en el AGD. Con lo anterior, se elabora un documento que contiene todas las especificaciones del

Convenio como el alcance, objetivos, cronograma, esquema de gobernanza, productos, resultados y actividades denominado “Anexo Técnico”.

Revisado y acordado el Anexo Técnico y el CSA con la contraparte – especialmente las revisiones de los asesores jurídicos – internamente la Gerencia del AGD presenta el Convenio al Staff y a la Representación del PNUD en un Comité Estratégico denominado *Project Appraisal Committe* (PAC por sus siglas en inglés) donde se revisa su pertinencia con la estrategia del PNUD y dan la viabilidad del mismo. Para este comité se prepara por parte de la Gerencia del Área un acta que resume el Convenio y es recomendable que se anexe los Certificados de Disponibilidad Presupuestal CDP’s cuando es una entidad pública con la cual se va a suscribir.

b. Firma de convenios y primer desembolso:

En esta fase hay 3 momentos clave: gestión de documentos de soporte, gestión de firmas y gestión del desembolso.

En cuanto a la gestión de documentos de soporte, es necesario conocer los requerimientos de la entidad donante y revisar si son compatibles con los del PNUD. Cualquier inquietud debe ser resuelta por el punto focal y responsable de Planeación, Monitoreo y Evaluación en el AGD o con la Unidad de Planeación y Monitoreo del PNUD y, de requerirse; se debe solicitar su apoyo en el proceso de negociación. Con los documentos de soporte entregados, con la aprobación del PAC se procede a las firmas del CSA por las partes. El documento debe ir firmado primero por el Director País del PNUD y luego enviarse a la entidad respectiva para la firma de su representante.

Una vez surtido este trámite, se diligencia la *carta de solicitud de desembolso* o cuenta de cobro y se envía a la entidad. El asesor de seguimiento asignado al convenio es el responsable de monitorear este proceso hasta que los recursos sean depositados en el PNUD.

c. Preparación para la ejecución:

El Área no inicia actividades de ejecución hasta tanto no se haya efectuado el primer desembolso por parte del donante. No obstante, sí es posible realizar el *Comité de Inicio*, que debe ocurrir idealmente en la semana siguiente a la firma de las partes. En dicho Comité, se analizará el Plan Operativo Anual -POA proyectado en el Anexo Técnico y se construirá, en conjunto con el donante, un *tablero de gestión* que se constituye en la herramienta para realizar seguimiento al proyecto. Cabe anotar que durante la construcción del tablero se detallarán las actividades a

realizar su alcance, y los resultados en concordancia con los recursos asignados. Este aspecto cobra vital importancia cuando se presentan diferencias entre los recursos negociados y los que finalmente se suscriben en el convenio, ya que generalmente las actividades del Anexo Técnico son genéricas y deben acotarse al recurso disponible.

Una vez detallado el POA, se construye una matriz detallada del presupuesto, que debe incorporar todos los costos del proyecto y que se puede ajustar durante la ejecución, pero que sirve para planificar el plan de adquisiciones a inscribir en el sistema de seguimiento a metas de PNUD para la ejecución del proyecto. Además los recursos adicionales mediante la suscripción del convenio deben quedar incorporados en el presupuesto del Proyecto en ATLAS<sup>7</sup>, así mismo se debe actualizar la plataforma, si se presentan resultados adicionales a nivel de proyecto.

Durante esta fase, se lleva a cabo la conformación del *grupo de trabajo* que desarrollará los productos comprometidos y, en caso de requerirse, iniciar los procesos de contratación de servicios o personas para tal fin.

Con los insumos del POA ajustado, tablero de gestión, presupuesto detallado y grupo de trabajo; se construye el esquema de operación del convenio y se determina quién será el asesor responsable de cada una de las tareas para su ejecución.

Los tableros de gestión empleados en los convenios serán el insumo para el seguimiento de los resultados a nivel de los objetivos definidos en el Marco de Resultados para el Área y que son responsabilidad de reportar por parte del Asesor de Planeación, Monitoreo y Evaluación del Área en el ATLAS.

d. Desarrollo de productos y resultados comprometidos:

Una vez cumplidas las fases anteriores, se da inicio a la ejecución del convenio en la que cada grupo de trabajo comienza sus actividades y procesos para alcanzar los productos y resultados esperados.

Un aspecto clave de esta fase tiene relación con la planificación de las intervenciones (en especial las de terreno), el balance entre recursos disponibles y

---

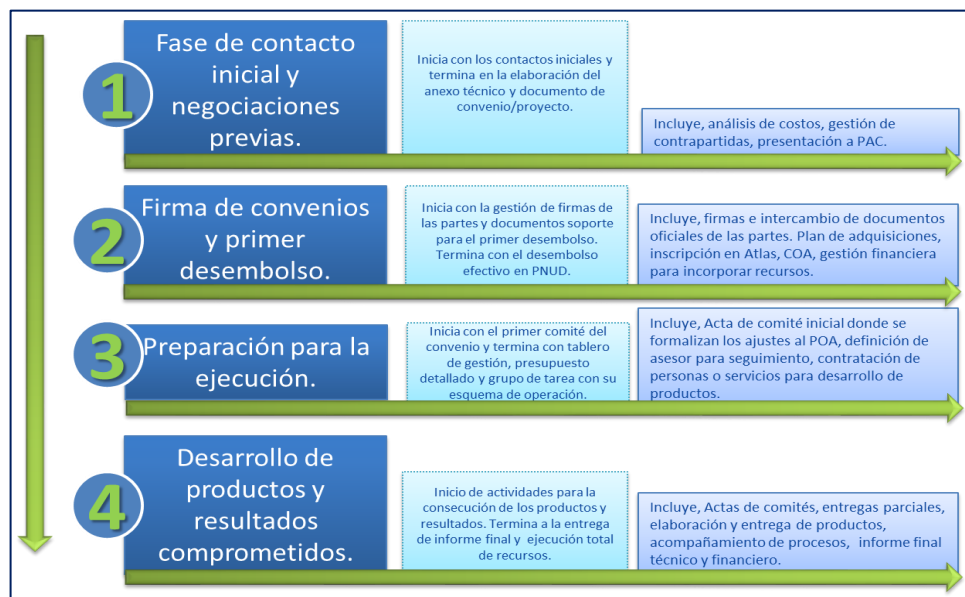
<sup>7</sup> ATLAS corresponde al sistema tecnológico presupuestal que utiliza el PNUD.

actividades, y la *trazabilidad* de los procesos. Para lo anterior, se realiza seguimiento permanente, lo cual permite generar alertas tempranas y evaluar la pertinencia de hacer cambios o ajustes sobre la marcha y, en últimas, corroborar el cumplimiento progresivo de los compromisos pactados.

Para este proceso se emplean herramientas que permiten construir la trazabilidad del proyecto, tales como actas y relatorías de los comités, reuniones y todos los soportes que se puedan acopiar; otras evidencias de las actividades desarrolladas como: informes, tableros de gestión actualizados, videos, fotografías y en general todo lo que permita en dado momento dar cuenta del desarrollo y el cumplimiento de las actividades.

En la Figura 8, se presenta el esquema general para la gestión de un proyecto desde su negociación hasta la ejecución y desarrollo de los productos comprometidos.

*Figura 8. Fases de los Proyectos del AGD*



*Fuente: Elaboración del Autor.*

## **Estructura Organizacional del AGD**

Actualmente el AGD cuenta con una Gerencia Nacional que se encarga de las funciones de direccionamiento estratégico en temas de Gobernabilidad Democrática, es el punto de comunicación más importante que se ocupa de desplegar la información de la Representación a los equipos de trabajo.



Adicionalmente, articula acciones con las diferentes áreas temáticas del PNUD y mantiene relación con los coordinadores territoriales para implementar acciones de los proyectos a nivel local que se están desarrollando.

En el ejercicio de planeación ejecución y seguimiento de los proyectos, en la mayoría de los casos, la Gerencia dispone de un coordinador que realiza todas las actividades asociadas al direccionamiento técnico, manejo del recurso humano, acompañamiento al proceso de contratación del equipo temático y operativo del proyecto y da las orientaciones financieras y distribución de gastos.

En algunas ocasiones, se puede presentar que un coordinador de proyecto puede tener a su cargo más de un proyecto debido a la especialización de estos en técnicas y métodos aplicables a diferentes temático, con un importante enfoque de gestión y no específicamente técnico.

A nivel de implementación, generalmente los proyectos están conformados por asesores temáticos que se encargan de la elaboración de productos, lineamientos o estrategias propias conceptuales del proyecto. Estos asesores están ubicados generalmente en la oficina principal del PNUD en Bogotá y se encargan de entrenar a los asesores territoriales que se encuentran en las diferentes zonas del país donde son de cobertura por el proyecto. Muchas veces los asesores temáticos nacionales apoyan más de un proyecto por su especialidad en ciertas temáticas que son transversales.

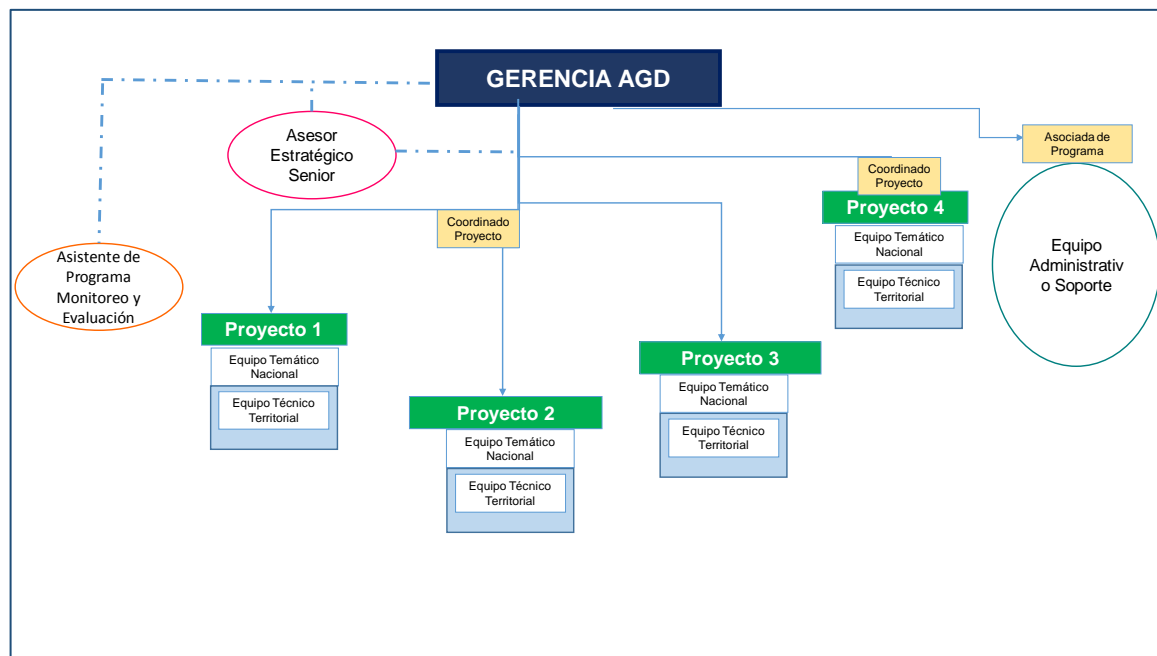
Los proyectos cuentan con asesores técnicos territoriales, estos se encuentran distribuidos en diferentes zonas del país (de acuerdo a la cobertura del proyecto) ya sea por número de municipios, provincias, departamentos o regiones. Ellos son quienes realizan las actividades operativas, de implementación de metodologías y desarrollan los procesos de fortalecimiento y consolidación con la sociedad civil, las organizaciones y las instituciones locales. Generalmente, los asesores territoriales son aquellos funcionarios que conocen las zonas donde realizan las actividades e identifican los procesos institucionales, civiles y sociales de la región que cubren.

Los proyectos también cuentan con consultores que son contratados para realizar productos específicos o están encargados de procesos que se desarrollan en periodos cortos de tiempo, caracterizados por una alta especificidad técnica.

Como soporte administrativo a los proyectos, en la oficina principal de PNUD ubicada en la ciudad de Bogotá está constituido un grupo de profesionales que trabajan de manera transversal para toda el Área que garantiza la ejecución de todos los proyectos.

A continuación se presenta un esquema que plasma la manera general la manera como se desarrollan los proyectos en el AGD (Figura 9).

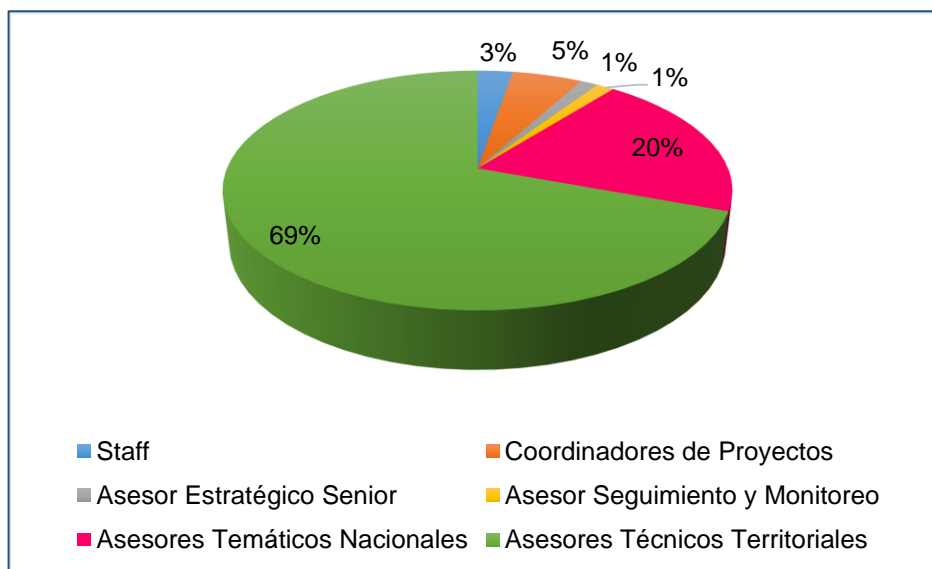
Figura 9. Estructura Operativa para la Ejecución de Proyectos AGD 2017



Fuente: Elaboración del Autor.

En la figura 9 se observa el total de funcionarios y los roles generales que desempeñaban en el Área. Finalizando el año 2017, se contaba con un total de 75 funcionarios los cuales estaban distribuidos a nivel nacional de la siguiente manera:

Figura 10. Roles Equipo Técnico y Administrativo AGD



Fuente: Elaboración propia...

### Presupuesto Área de Gobernabilidad democrática:

Los recursos de financiación del PNUD se obtienen de tres fuentes principalmente:

- Recursos ordinarios del PNUD -o fondos TRAC- a partir de contribuciones voluntarias de los países miembros de la ONU.
- Cofinanciamiento de proyectos de cooperación entre el PNUD y los gobiernos nacionales y regionales con base en costos compartidos.
- Cofinanciamiento de terceros, cuando donantes bilaterales, instituciones financieras internacionales, otros fondos del PNUD, la ONU o entidades privadas cofinancian proyectos con el PNUD (UNDO- Colombia, s.f. párr. 4).

Bajo este entendido, los recursos ejecutados por el AGD provienen de proyectos de cooperación cofinanciados por entidades nacionales y territoriales o con cofinanciamiento de terceros como es el caso de la Estrategia Territorial de Hidrocarburos – ETH, donde participan varias entidades con recursos, se depositan en una bolsa y desde allí se distribuyen para la ejecución de las actividades.

Uno de los aspectos importantes a tener en cuenta, es la situación actual del presupuesto del Área ya que permite determinar si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades, cubrir los gastos de la operación y permite tomar decisiones y fijación de políticas a seguir a nivel de gestión de nuevos proyectos.

A continuación, se muestra en la Tabla 2 un comparativo del presupuesto ejecutado en el AGD, según proyectos durante el periodo 2014 – 2017. Esta información se presenta en USD (dólares estadounidenses).

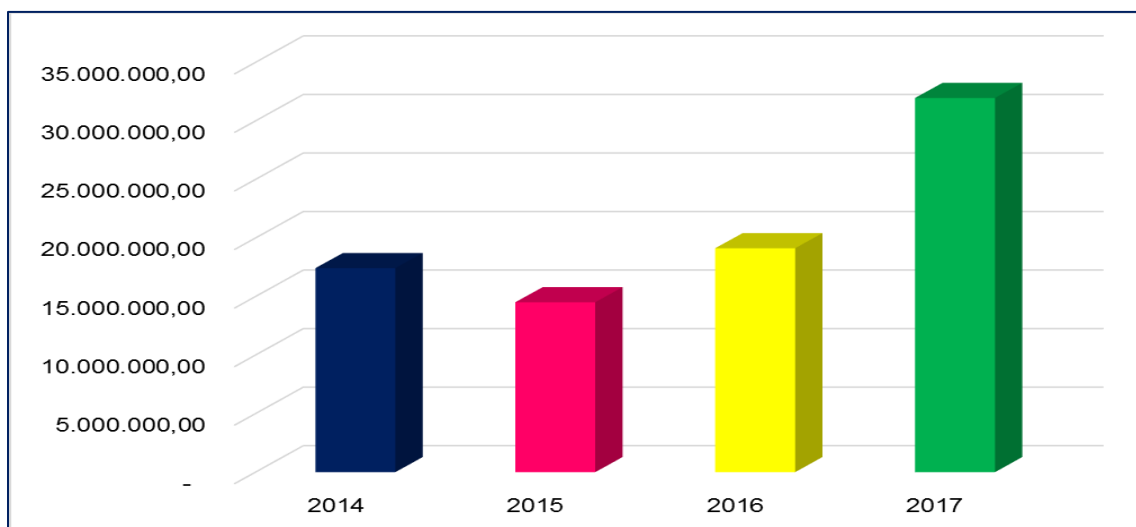
Tabla 2. Presupuesto AGD 2014 – 2017

Proyectos AGD	2014	2015	2016	2017	Total	Año de Ejecución Estimada
	Ejecutado (USD)			Presupuesto		
Cohesión para la paz	849.912,44	731.388,38	978.751,58	1.194.478,66	3.754.531,06	2017
Manos a la Paz			502.068,86	2.583.723,48	3.085.792,34	2017
Seguridad Ciudadana			286.352,52	1.412.342,43	1.698.694,95	2017
ETH			2.346.646,18	1.180.188,57	3.526.834,75	2017
EPM				1.506.481,30	6.025.855,36	2019
Centro de Innovación NIM			632.454,92	908.798,97	2.890.970,04	2018
Gobierno Electrónico		785.784,84	796.292,48	143.865,49	1.725.942,81	2017
POT			167.291,49	2.276.966,48	2.444.257,97	2017
Regalías NIM	7.796.122,19	4.061.733,50	3.967.092,36	12.789.590,83	28.614.538,88	2017
Eficiencia y eficacia en el uso recursos - Regalías	8.776.591,27	8.930.892,70	9.401.684,27	7.540.658,68	34.649.826,92	2017
Dialogo Democrático			43.721,92	419.452,20	463.174,12	2017

Fuente: Elaboración del Autor. 2017 a partir de la información disponible en el Sistema ATLAS a corte 30 de Nov 2017. – Elaboración Propia

Se evidencia entonces que para los primeros años de análisis 2014 y 2015, el Área contaba con presupuesto asociado a tan solo tres proyectos: Gobernabilidad territorial para la cohesión social y la paz, que agrupa todo los proyectos territoriales que desarrollaban el Área con municipios, gobernaciones y entidades a nivel nacional con un total del 5% del presupuesto. El Proyecto de Gobierno Electrónico con un 2% y los dos proyectos que se adelantaron relacionados con el tema de regalías que correspondió al 93% del presupuesto total.

*Figura 11. Total Recursos Ejecutados AGD 2014 – 2017*

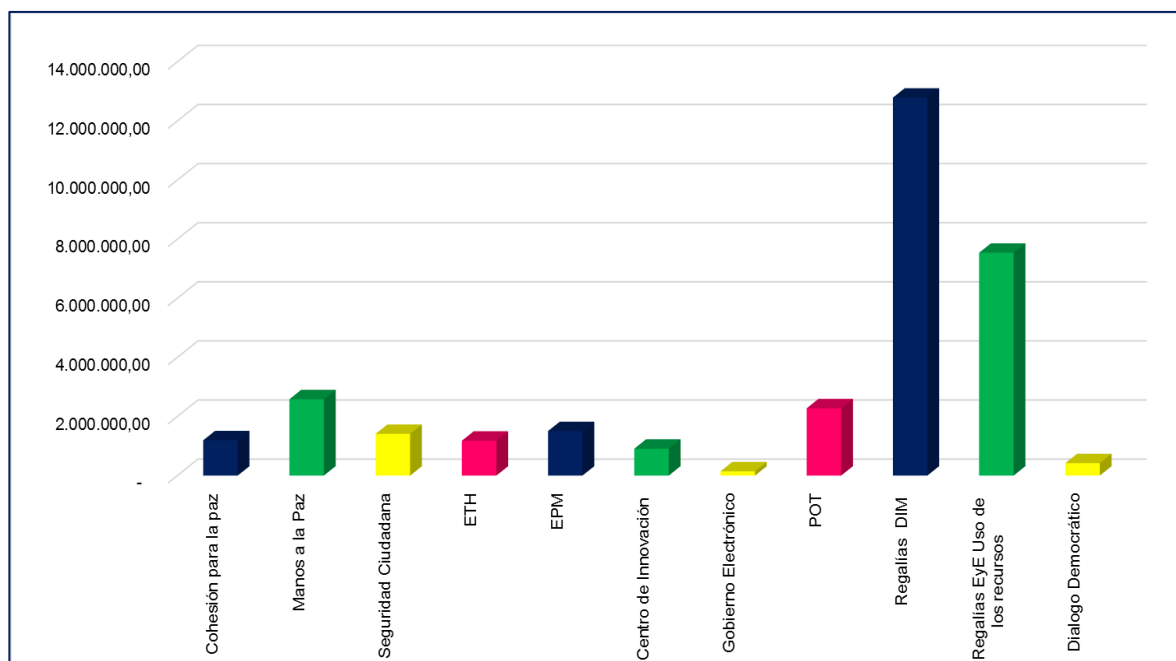


*Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por Atlas. Cifras en dólares*

Para el año 2017 se evidencia un aumento en la asignación presupuestal con respecto a los años anteriores duplicando el presupuesto de USD 14.509.799,42 para el año 2015 a USD 31.956.547,09 para el año 2017. No solamente este aumento se presentó en los recursos obtenidos para ejecutar; sino que además aumentó el número de proyectos que históricamente venía desarrollando el Área al pasar de 3 a 11 proyectos.

El proyecto con mayores recursos continúa siendo el de Regalías y Eficiencia y Eficacia en el Uso Recursos – el cual se implementa por la modalidad NIM con 64%, pero también se posicionan proyectos como Manos a la Paz con un 8 % del total de los recursos del Área, así como el POT con 7% (NIM) y EPM con el 5%.

Figura 12. Total Recursos Ejecutados por Proyecto 2017



Fuente: Elaboración del Autor a partir de información suministrada por Atlas. Cifras en dólares a nov. de 2017.

## 5. Metodología de la investigación

Para la elaboración de este Informe de Aplicación se utilizó un modelo de investigación denominado “*Proyectivo*”, el cual hace referencia al “diseño de una propuesta para dar solución a un problema o necesidad que se está abordando con el fin de optimizar las condiciones de un grupo social o una organización” (Hurtado, 1998, p. 66).

Para este caso, se considera el más pertinente para el proceso de levantamiento y análisis de la información que se acopiará en la Agencia de Cooperación y será el insumo para definir la propuesta de la PMO del Área de Gobernabilidad Democrática. La metodología de investigación *Proyectiva* estudia cómo son las cosas, como deberían ser las cosas y que se debe ajustar para que funcionen como está previsto en el diseño (Hurtado, 1998).

Para establecer si el estado de la administración de proyectos del Área de Gobernabilidad requiere o no una PMO, se indagó sobre dicha situación con personas que conocieran el contexto del Área, consolidando y analizando la información e identificando referentes que permitieran realizar comparaciones (por ejemplo con otras áreas del PNUD), generando posibles explicaciones de por qué se dan ciertos escenarios y proponiendo una posible

solución que permita lograr los cambios deseados en el desempeño de los proyectos. Lo anterior no desconoce que dicha propuesta debe tener un alcance real de las condiciones presupuestales, operativas y de gestión del Área; así como destacar las fortalezas y limitaciones en su implementación.

## **5.1 Definición del Tipo de Investigación**

Para desarrollar el modelo de investigación, es importante establecer el grado de profundidad con el cual se va a estudiar el fenómeno. En este caso, se ha seleccionado la investigación tipo descriptiva<sup>8</sup> ya que se busca indagar y consultar información que permita establecer el nivel actual de madurez en administración de proyectos existente en el AGD del PNUD, con el fin de identificar si es pertinente plantear el diseño de una PMO.

Así mismo, existe un interés en identificar la necesidad de la PMO con evidencias cualitativas y cuantitativas, teniendo en cuenta y considerando las particularidades de la organización y su nivel de madurez en proyectos.

## **5.2 Proceso de Investigación**

El proceso de investigación se llevó a cabo realizando consultas documentales, propiciando conversaciones informales con el equipo técnico del Área por el cual se recogieron sus opiniones, observando cada una de las actividades que realizan en la ejecución de los proyectos y con la aplicación de instrumentos de recolección de información al equipo del AGD para obtener suficientes elementos y lograr cumplir con los objetivos establecidos en este Informe de Aplicación.

En cuanto a la información documental consultada para desarrollar el proceso de investigación, se estudiaron publicaciones que ha realizado el Sistema de Naciones Unidas respecto a su funcionamiento, documentos elaborados por PNUD donde se expone el marco estratégico de la organización, insumos documentados de los proyectos, manuales, metodologías, entre otros.

---

<sup>8</sup> Dankhe (citado por Hurtado (1998)) considera que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.



En lo que respecta al nivel teórico en temas de administración de proyectos y PMO, se consultaron artículos científicos al respecto, documentos de investigación, ensayos de revistas y periódicos, información publicada en páginas web, portales especializados y literatura en general relacionada con el tema.

La investigación de campo se obtuvo producto de la aplicación de entrevistas, cuestionarios, encuestas y anotación de observaciones, los cuales soportan los resultados obtenidos en análisis.

### **5.3. Fuentes de Información**

Para la elaboración de este Informe de Aplicación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

#### **5.3.1 Fuentes de Información Primaria**

Hace referencia a las fuentes que brindaron información y que representan los insumos para el Informe de Aplicación. Dicha información fue recolectada de manera directa, veraz y corresponde a un diseño previo atendiendo al tema de estudio. Parte de la información fue recolectada en el segundo semestre del año 2014 y se realizaron encuestas adicionales y entrevistas en el segundo semestre de 2017.

Es así que se consultaron fuentes primarias de información para construir el diagnóstico institucional sobre la situación actual de la administración de proyectos en el AGD del PNUD en Colombia; así como también en la conceptualización de los tipos de estructuras organizacionales, la propuesta del modelo del PMO y los parámetros necesarios para la sostenibilidad de la oficina propuesta.

La información empleada para realizar el diagnóstico de la situación actual de la administración de proyectos del Área de Gobernabilidad se obtuvo consultando integrantes estratégicos del equipo que se desempeñan en actividades que contribuyen al cumplimiento de los proyectos, obteniendo de manera directa sus apreciaciones. Lo anterior dio paso a identificar y comprender las fortalezas y dificultades que presenta el Área respecto al proceso de administración de proyectos y estableciendo elementos necesarios para diseñar una propuesta de implementación de una PMO.

A continuación, se presenta el personal que contribuyó a brindar información primaria:

- Tres coordinadores de Proyectos.
- Dos coordinadores territoriales PNUD.
- Un punto focal de proyectos territorial.
- Dos técnicos administrativos.
- Dos asesores para el seguimiento a proyectos.
- Veinte asesores que hacen parte de los equipos territoriales.

Cabe resaltar que todas las personas entrevistadas hicieron o hacen parte del AGD o mantienen un nivel de articulación continuo en actividades de dicha Área.

### **5.3.2 Fuentes de Información Secundarias**

Corresponde a información que fue consultada en la elaboración de este Informe pero que ya existía o había sido elaborada con otro fin. Dicha información no necesariamente coincide con la totalidad de la indagación que se presenta en el ejercicio de proponer una PMO para el ÁGD.

Las fuentes secundarias que se utilizaron para desarrollar este proyecto son las siguientes:

- PMBOK® (PMI, 2008 y 2013).
- Acuerdo Básico de Cooperación UNDP 1974.
- Marco Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Programa País de PNUD Colombia 2015 – 2019.
- Guía sobre la actividad del PNUD en gobernabilidad democrática.
- Plan Estratégico del PNUD 2014 – 2017.

Otra documentación propia del AGD e información divulgada en internet por las Naciones Unidas.

### **5.4 Instrumentos de Recolección de la Información**

Para elaborar el diagnóstico del estado actual de la administración de proyectos en el AGD, se construyeron tres instrumentos de recolección de información:

- (1) Un cuestionario para medir la percepción de Efectividad de la Gerencia de proyectos tomado de la propuesta de Morrison y Brown (2004).

- (2) Un cuestionario para medir las prácticas de administración de proyectos diseñado a partir del estándar del PMI: Project Management Competence Framework (PMCF) del 2007.
- (3) Una entrevista semiestructurada para identificar las prácticas para la gestión de los proyectos a nivel organizacional y contrastar los resultados de los cuestionarios con la realidad.

De los anteriores instrumentos, dos de ellos eran formularios tipo encuesta con opciones únicas de respuesta a todas las preguntas.

El tercer instrumento es una entrevista semiestructurada la cual contiene unas preguntas orientadoras que permiten obtener información específica en el tema de administración de proyectos, pero que también brindó la oportunidad de recibir nuevos elementos que enriquecieron el análisis y contribuyeron a la articulación de diferentes aspectos para diseño de la propuesta.

Un instrumento aplicado para el diagnóstico, previo a una revisión y adaptación fue el diseñado por los autores Morrison y Brown (2004) en el artículo "*Project Management effectiveness a construct: A conceptual study*", donde presentan los resultados de un estudio que aborda conceptualmente una propuesta coherente de la gestión eficaz de los proyectos, mediante mecanismos que contribuyen al éxito en la gestión en concordancia con la teoría de la eficacia de la organización. El resultado es entonces, un constructo multidimensional que permite medir la efectividad de la gerencia de proyectos.

El valor de este constructo es que no se concentra en los proyectos como la única unidad de análisis para alcanzar resultados basados en el cumplimiento del tiempo, alcance y presupuesto; sino que presta atención en las cuestiones de sostenibilidad y previsibilidad de sucesos futuros que deben ser de interés y atendidas por la organización, convirtiéndose en una segunda unidad de análisis, la cual es en verdad la responsable de la gestión y el éxito de los proyectos.

Como resultado de este estudio, se presenta un instrumento que permite diagnosticar la gestión de proyectos y la efectividad de las organizaciones producto del análisis de otros ejercicios donde converge la definición de efectividad desde la perspectiva de la gestión de proyectos a través del tiempo; cobrando impulso la capacidad de organización de las compañías para alcanzar el éxito en conjunto con los resultados obtenidos en los proyectos.

Con respecto a este trabajo, se establecieron los siguientes criterios: a) claridad en los objetivos organizacionales, b) soporte de la organización, c) liderazgo y comunicación, d) metodologías para administrar los proyectos, e) interacción con los *stakeholders*. Este cuestionario permitió identificar los

objetivos del AGD, las funciones y actividades que desarrolla el personal que trabaja en los proyectos y como están conformados los equipos de trabajo.

En el Anexo No. 1 se detalla el cuestionario, el cual contiene un total de treinta y nueve (39) preguntas las cuales tienen como única opción de respuesta las siguientes categorías (fuertemente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo fuertemente en desacuerdo). Dicho instrumento fue aplicado a dieciocho (18) integrantes del AGD vinculados en diferentes proyectos en cargos como coordinadores de oficinas territoriales, coordinadores de proyectos, asesores de monitoreo y seguimiento, asesores técnicos nacionales y territoriales y auxiliares administrativos. Algunos de ellos están involucrados en varios proyectos debido a que sus funciones son estratégicas para la gestión de los proyectos y toman decisiones al respecto en el Área.

El segundo instrumento (Anexo No. 2), fue aplicado a un grupo de personas del AGD con el objetivo de diagnosticar la situación en la administración de proyectos. El cuestionario fue elaborado por la Docente e Investigadora Dora Ariza Aguilera de la Universidad Externado de Colombia, teniendo como referencia las competencias de desempeño del estándar PMCD-Project Management Competency Development segunda edición del 2007.

Este cuestionario contiene treinta (30) preguntas para responder con una única respuesta definida en los intervalos de Alto - Medio – bajo y fue aplicado a dieciocho (18) integrantes de los diferentes proyectos que se desarrollan en el Área. Los criterios que se tuvieron en cuenta para la definición de este cuestionario se desarrollaron a partir de los cinco grupos de procesos del ciclo administrativo de los proyectos que el estándar Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) del PMI establece y que permiten la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar la dirección, planificación y control (PMI, 2017).

Estos grupos de procesos son los siguientes:

- **Iniciación:** Parte de las necesidades del cliente donde se comienza con la definición y alcance del proyecto. Se da el inicio oficial al proyecto.
- **Planeación:** Hace referencia a la administración de todos los aspectos del proyecto como tiempo, alcance, riesgo, costo, calidad, etc.
- **Ejecución:** Se lleva a cabo el trabajo del proyecto y se obtienen los resultados esperados.
- **Monitoreo y Control:** Compara los resultados contra el plan y se recomiendan ajustes.
- **Cierre:** Una vez realizado el trabajo, se encarga de elaborar toda la documentación necesaria y cerrar el proyecto formalmente.

Con este instrumento, no solamente se logró reconocer las actividades que se realizan de manera formal y programada en la administración de los proyectos en el Área, sino que adicionalmente se identificaron las debilidades.

## 6. Diagnóstico de la AGD

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

### 6.1. Diagnóstico de Percepción de Efectividad de la gerencia de los proyectos

Los resultados de las percepciones de los integrantes del grupo técnico del AGD respecto a la administración y la madurez en la gerencia de proyectos, se obtuvieron a partir de un proceso de consolidación y sistematización de cada una de las opciones de respuesta obtenidas en las encuestas y en las entrevistas; con las cuales se elaboraron tabulaciones, cuadros de salida de la información y gráficas que permiten mostrar el análisis inferido de la información recolectada.

El procesamiento de la información se realizó a través de distribuciones de frecuencias de los datos recolectados, debido a que cada una de las preguntas tenía como opciones de respuestas categorías mutuamente excluyentes que indican el número de observaciones obtenidas para cada variable. Ver Anexo 1: Distribución de las frecuencias de respuestas obtenidas en la aplicación del Cuestionario efectividad de la gerencia de proyectos.

Los instrumentos fueron aplicados al personal directivo del Área, asesores técnicos, a profesionales administrativos, asesores territoriales y coordinadores territoriales para un total de dieciocho cuestionarios diligenciados.

El cuestionario, cuenta con 12 bloques de preguntas que corresponden a los criterios desarrollados por Morrison y Brown (2004) para medir la efectividad de la gerencia de proyectos y cada criterio está compuesto por tres preguntas a las que el encuestado debía marcar con una X la respuesta que bajo su criterio corresponde. Dichas respuestas están en una escala Likert conformada con los números del 1 al 5, que corresponde a la que se detalla a continuación. A cada opción de respuesta se le asocia una ponderación de acuerdo a los temas que mejor o peor valoran los encuestados:

*Tabla 3. Calificación de escala según posible respuesta*

Opción de Respuesta	Valor
Fuertemente en desacuerdo	1

En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Fuertemente de acuerdo	5

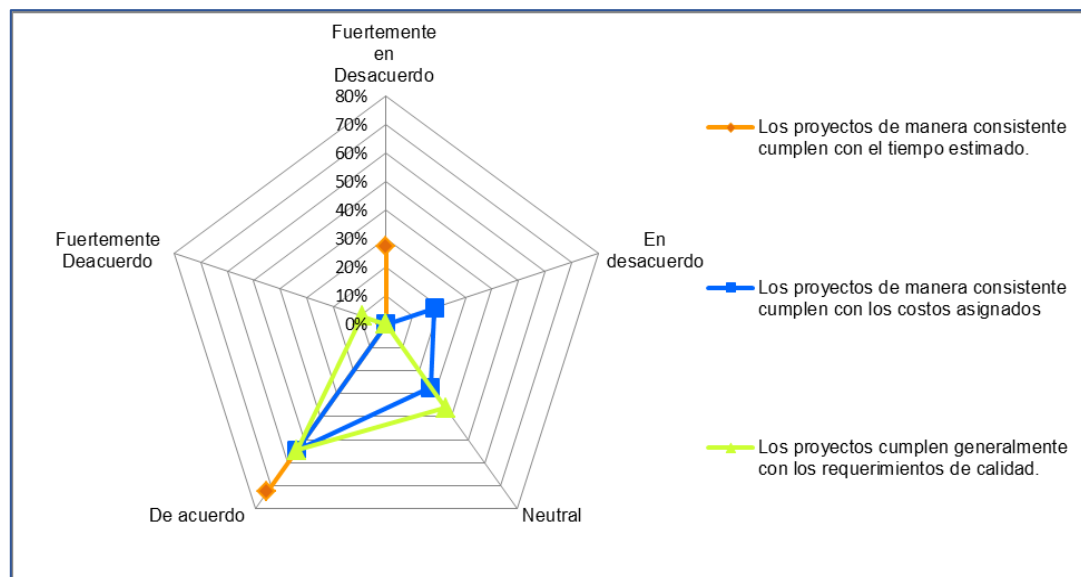
Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas positivas indican una percepción aceptable de la efectividad en la gerencia de proyectos. A continuación, se encuentran los criterios establecidos para evaluar la efectividad en la gerencia de los proyectos.

- **Criterio No. 1: Resultados Operacionales:**

Este criterio corresponde a las limitaciones de tiempo, costo y calidad a las que se enfrentan los proyectos de manera natural. Busca medir la eficiencia y la eficacia que el Área destina para optimizar y equilibrar entre los recursos, el tiempo y los resultados que se dedicaron para la ejecución de los proyectos y proporcionar un balance que satisfaga a los interesados.

Figura 13. Criterios según respuesta a los resultados operacionales.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados respecto a este criterio demuestran que un 73% de los encuestados consideran que están de acuerdo con que los proyectos cumplen con el tiempo estimado para su ejecución, el 55% tiene la percepción de que los proyectos que se ejecutan en el Área cumplen con los costos asignados y

con el mismo porcentaje, (55%) consideran que los productos cumplen con una calidad adecuada.

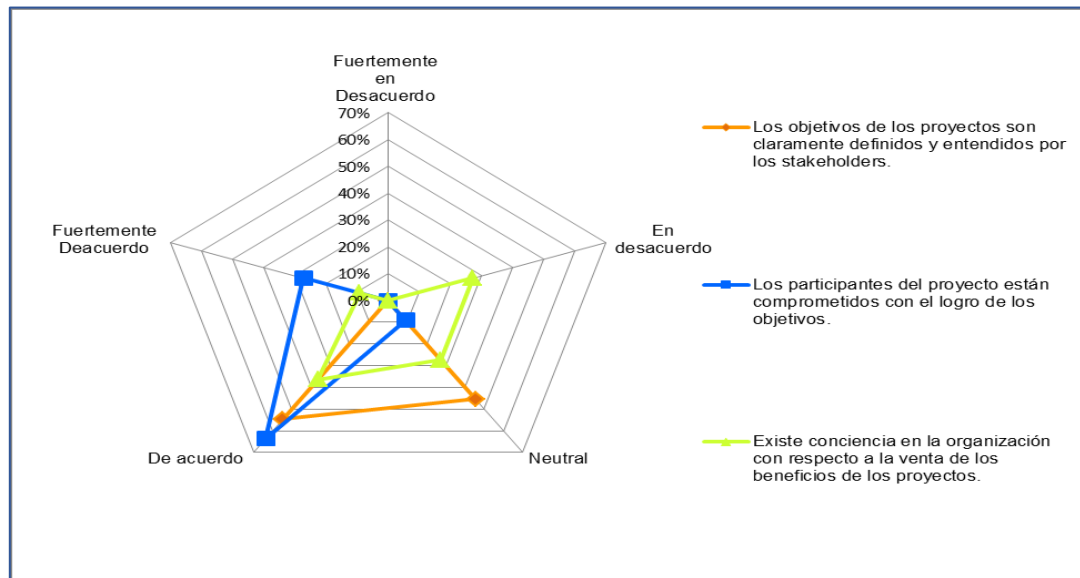
Lo anterior indica que de cara a las limitaciones a las que se enfrentan los proyectos, el AGD trata de equilibrar las restricciones entre el tiempo, el costo y la calidad para garantizar el cumplimiento en la ejecución y los requisitos exigidos por la contraparte. Pese a que los entrevistados consideran que se cumple regularmente con lo establecido en el cronograma de los proyectos, es importante reforzar el cumplimiento en la calidad de los productos y la programación y ejecución financiera.

- **Criterio No. 2: Claridad en los Objetivos:**

Como resultados para el criterio No. 2, el personal encuestado del Área afirma estar de acuerdo con que los objetivos de los proyectos son claramente definidos con un 55% y con un 45% consideran que es imparcial “neutral” la claridad de los objetivos y entendidos por los *stakeholders*.

Con respecto a si los participantes del proyecto están comprometidos con el logro de los objetivos, los encuestados respondieron que están de acuerdo, un 64% y fuertemente de acuerdo con un 27%.

Figura 14. Criterio según respuesta a la claridad en los objetivos



Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de los resultados obtenidos en las dos anteriores preguntas que componen el criterio de *Claridad en los Objetivos*, a la que corresponde

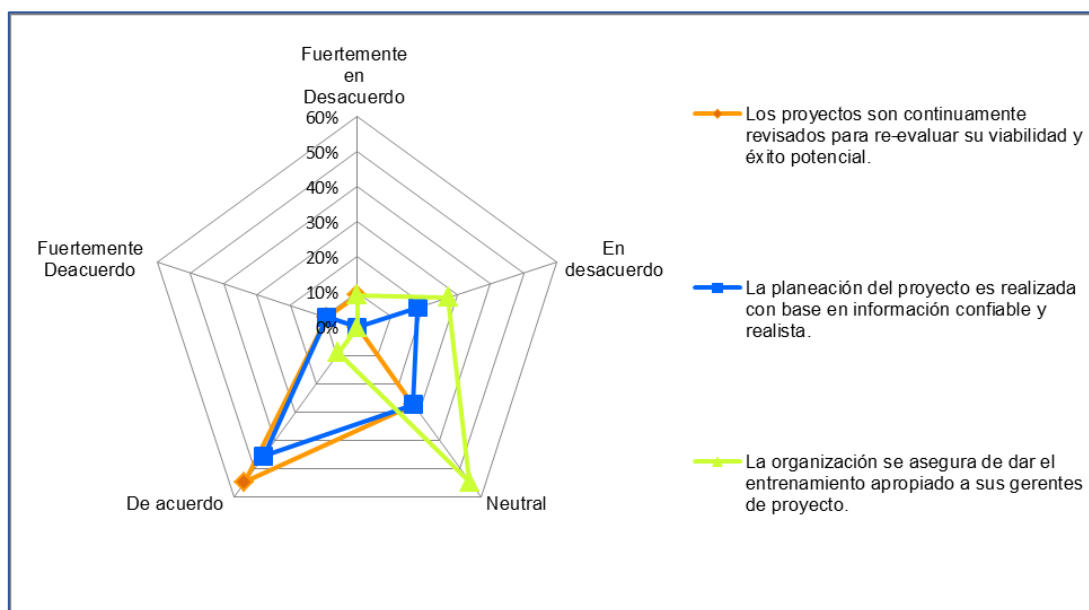
si: consideran que existe conciencia en el Área con respecto a la venta de los beneficios de los proyectos, el 27% consideró estar en desacuerdo y el 36% de acuerdo, lo que demuestra que la percepción general es que falta identificar de manera más clara los beneficios de la implementación de los proyectos.

- **Criterio No. 3: Toma de Decisiones Racionales del Proyecto**

Los encuestados consideran estar de acuerdo con un 55% respecto a que el Área de manera continua revisa la viabilidad y el éxito potencial de los proyectos. Tan solo el 9% respondió a esta pregunta con que esta “fuertemente en desacuerdo”.

Para la pregunta que corresponde a si el Área realiza una planeación de los proyectos con base en información confiable, los encuestados respondieron así: el 18% está en desacuerdo, el 45% de acuerdo y el porcentaje restante neutral.

*Figura 15. Criterio según respuesta a la toma de Decisiones Racionales del Proyecto*



*Fuente: Elaboración propia.*

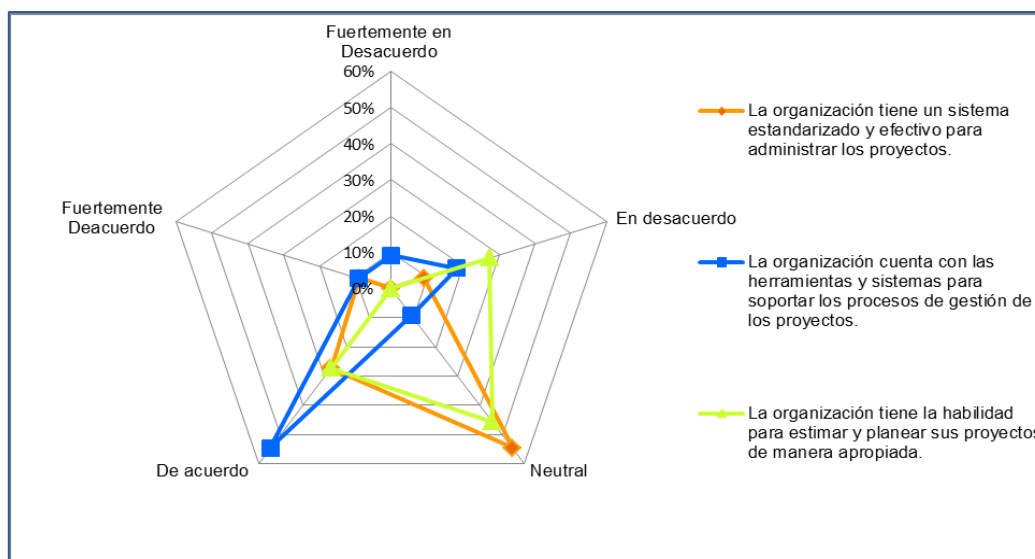
Referente a si los encuestados consideran que el Área brinda entrenamiento apropiado a sus gerentes de proyectos, el 55% respondió de manera imparcial “neutral” y el 27% manifestó estar en desacuerdo ya que perciben que el ápice estratégico del PNUD no brinda el entrenamiento que requieren los coordinadores de proyectos. Este resultado permite identificar que, no solo la planeación y la evaluación a la viabilidad de los proyectos son



necesarias para el éxito en los resultados, sino que los entrenamientos en proyectos y conocer de manera completa las estrategias institucionales son importantes para el éxito de los mismos.

- **Criterio No. 4: Adecuación de la Metodología:**

Figura 16. Criterio según respuesta de la Adecuación de la Metodología



Fuente: Elaboración propia.

Para el criterio de *Adecuación de la Metodología*, los encuestados manifestaron de manera afirmativa con un 73%, el respaldo que le brinda la Gerencia del AGD a los coordinadores de proyecto y el uso de la autoridad necesaria para ejecutar sus responsabilidades (45% de acuerdo y con un 27% fuertemente de acuerdo).

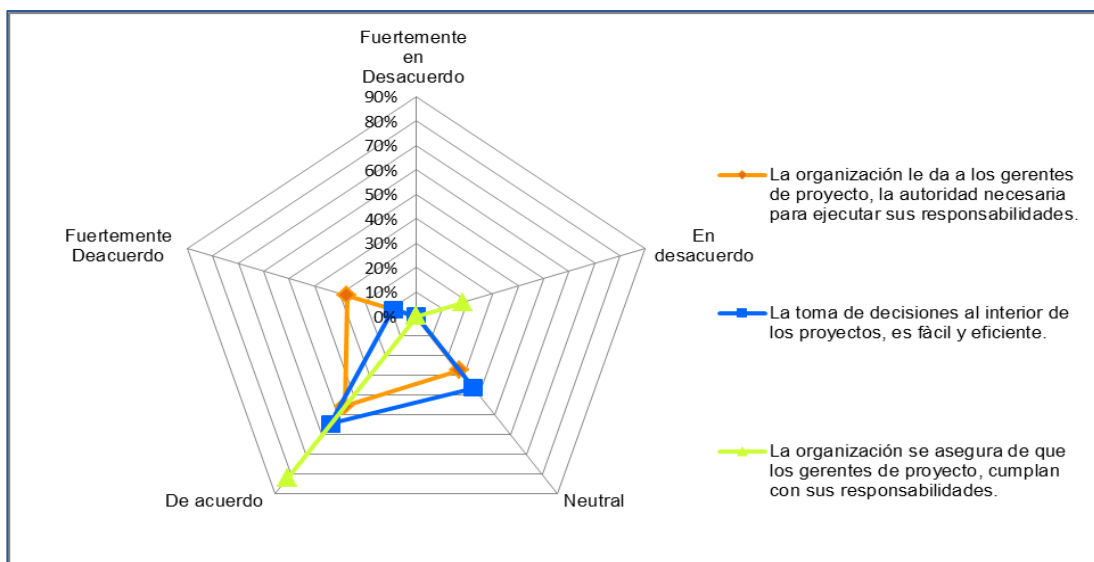
Al preguntarle a los integrantes del equipo técnico seleccionados para resolver el cuestionario, la percepción frente a si la organización cuenta con las herramientas y sistemas para soportar los procesos de gestión de los proyectos, un 55% respondió que están de acuerdo con las herramientas y sistemas de soporte que se han implementado en el Área para llevar acabo el seguimiento y brindar información a las contrapartes referente a los procesos de gestión de proyectos. Un 9% se encuentra “fuertemente en desacuerdo” con esta afirmación.

Cerrando este componente, se les preguntó a los encuestados qué pensaban respecto a las habilidades que tiene el AGD para estimar y planear sus proyectos de manera apropiada; respondiendo un 27% estar en desacuerdo con las habilidades desarrolladas y un 45% de manera indiferente o “neutral” a esta pregunta. Esto indica que la percepción predominante es que la gerencia de proyectos del Área no cuenta con metodologías apropiadas para formular y gestionar los proyectos.

- **Criterio No. 5: Organización y Autoridad:**

Con las preguntas del criterio de *Organización y Autoridad*, se busca identificar el nivel de autonomía y responsabilidad con el que cuentan los gerentes del Área en la gestión de los proyectos. Para esto, se formularon 3 preguntas a las cuales los encuestados respondieron en todas de manera positiva. Ver figura 7.

Figura 17. Criterio según respuesta de la Organización y Autoridad



Fuente: Elaboración propia.

En lo que corresponde a determinar, si los gerentes de proyectos tienen la autoridad necesaria para ejecutar sus responsabilidades, el 45% afirman que se encuentran de acuerdo y el 27% “fuertemente de acuerdo”.

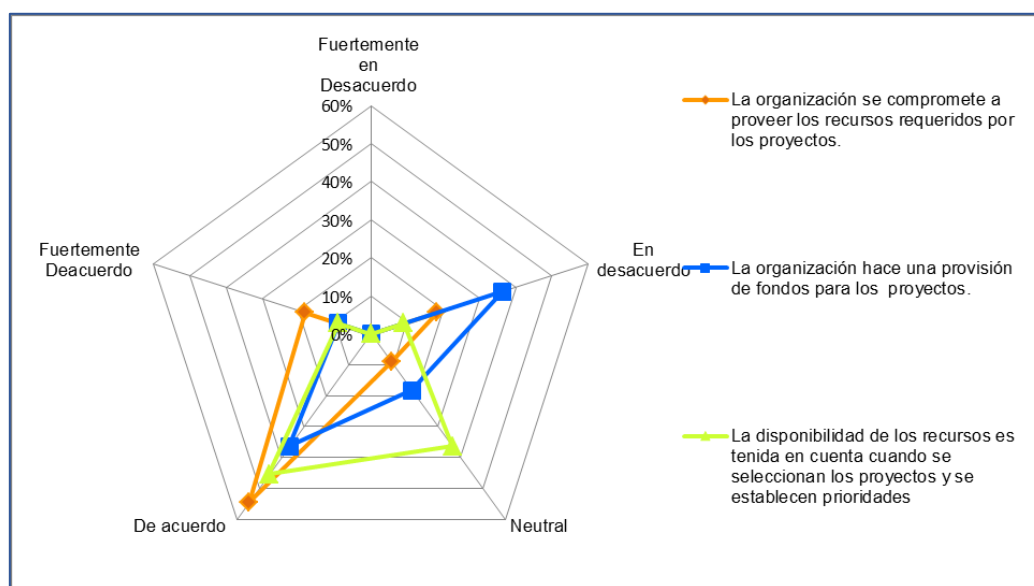
Con respecto a conocer la percepción que tienen los encuestados sobre si aprecian que la toma de las decisiones al interior de los proyectos es fácil y eficiente; el 55% de los encuestados respondieron estar de acuerdo con la afirmación y el 36% aseguró ser imparcial “neutral” frente a la afirmación.

Por otra parte, el 82% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo con que la Gerencia del AGD se asegura de que los coordinadores de proyecto cumplen con sus responsabilidades fortaleciendo la autonomía y liderazgo en las actividades al interior de los equipos.

- **Criterio No. 6 Acceso a Recursos**

En lo que respecta al criterio de accesibilidad a recursos para medir la efectividad de la gerencia de proyectos, se tiene que los encuestados del AGD respondieron a la pregunta de si estaban de acuerdo con que la organización proveía los recursos requeridos para el desarrollo de los proyectos. El 55% estuvo de acuerdo y el 18% respondió que estaba fuertemente de acuerdo. Solamente un 18% respondió que estaba en desacuerdo a la afirmación.

*Figura 18. Criterio según respuesta al Acceso a Recursos*



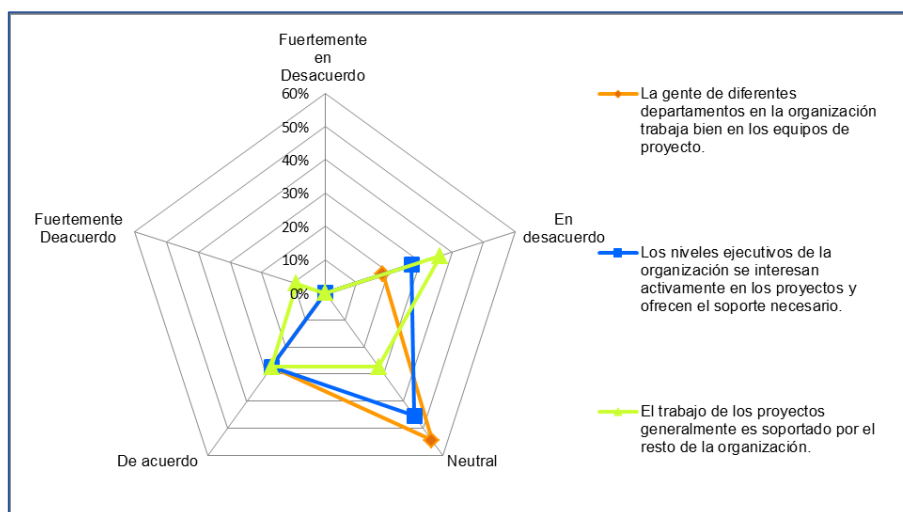
*Fuente: Elaboración propia.*

Con respecto a la segunda pregunta que hace parte de este criterio que corresponde a si la organización hace una provisión de fondos para los proyectos, las respuestas fueron diversas ya que el 36% respondió estar en desacuerdo con la afirmación, un 18% es indiferente a la afirmación y un 36% respondió estar de acuerdo. Tan solo un 9% aseguro está fuertemente de acuerdo. Lo anterior demuestra que no se evidencia o no se tiene conocimiento por parte del personal del Área que se realice una previsión de recursos para desarrollar otros proyectos o llevar a cabo otras actividades en el Área.

La última pregunta que hace parte del criterio relacionado con *Accesibilidad a Recursos*, los encuestados respondieron con un 91% de forma afirmativa, lo que indica que la mayoría considera que la disponibilidad de los recursos es tomada en cuenta cuando se seleccionan los proyectos y se establecen prioridades en la destinación de ellos.

- **Criterio No. 7 Soporte de la Organización:**

**Grafica No. 10. Criterio según respuesta al Soporte de la Organización**  
 Figura 19. Criterio según respuesta al Soporte de la Organización



Fuente: Elaboración propia.

El criterio de *Soporte de la Organización* permite evaluar en el constructo de Morrison y Brown (2004) la efectividad de los proyectos. Si se cuenta que en este caso el AGD provee los servicios y recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos como herramientas tecnológicas, soporte técnico o administrativo y todo el andamiaje necesario para el éxito del proyecto.

Una de las preguntas de este componente busca identificar la sinergia que tienen los equipos de trabajo para realizar los proyectos, a partir de, preguntarle a los encuestados si los colaboradores de diferentes Áreas en la organización trabajan adecuadamente cuando se integran en un solo proyecto. A esto, los encuestados respondieron con un 55% que es indiferente este aspecto en el Área con un 55% y un 18% aduce que no está de acuerdo con la afirmación.

Frente a la pregunta formulada a los encuestados de si el Staff del PNUD se interesa activamente en los proyectos y ofrecen el soporte necesario, respondieron la afirmación con un 45% de forma indiferente o “neutral”, con un 27% respondieron estar de acuerdo y con el mismo porcentaje en desacuerdo.

Lo anterior permite evidenciar que la similitud en el porcentaje de las respuestas entre “estar de acuerdo” y “estar en desacuerdo”, se debe a que no hay un consenso en la percepción de los colaboradores del Área, debido a que no perciben el interés por parte del Staff, o no existe. O por el contrario, no

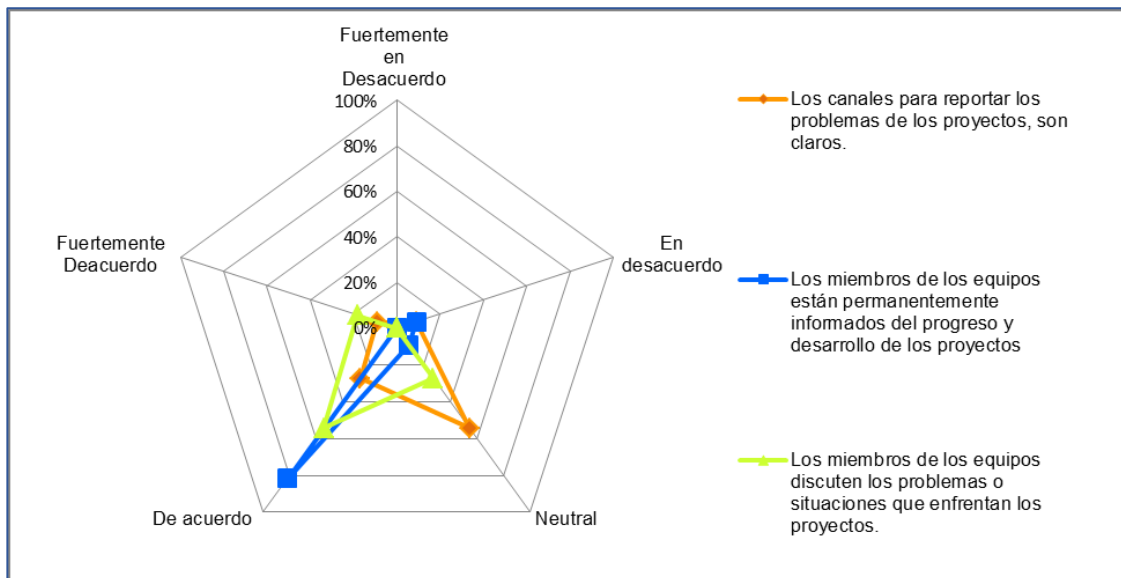
identifican las acciones para el soporte que se requiere para el desarrollo de los proyectos.

La última pregunta que hace parte de este criterio corresponde a identificar si el trabajo de los proyectos generalmente es soportado por el resto de la organización. Los encuestados respondieron estar en desacuerdo en un 36% y tener una posición neutral ante la afirmación de un 27%.

- **Criterio No. 8. Comunicación:**

El bloque de preguntas que se encuentran asociadas a este criterio, constituye las que con mayor frecuencia fueron resueltas de manera afirmativa. En lo que tiene que ver con respecto a si existe claridad con los canales para reportar los problemas de los proyectos, los encuestados respondieron estar de acuerdo con un 27% y fuertemente de acuerdo con un 9%.

*Figura 20. Criterio según respuesta de Comunicación*



*Fuente: Elaboración propia.*

Frente a la segunda pregunta que contiene el criterio de *Comunicación*, respecto a si los integrantes de los equipos están permanentemente informados del progreso y desarrollo de los proyectos; el 82% respondieron estar de acuerdo con la afirmación y perciben canales de comunicación apropiados entre los integrantes de los diferentes proyectos del Área.

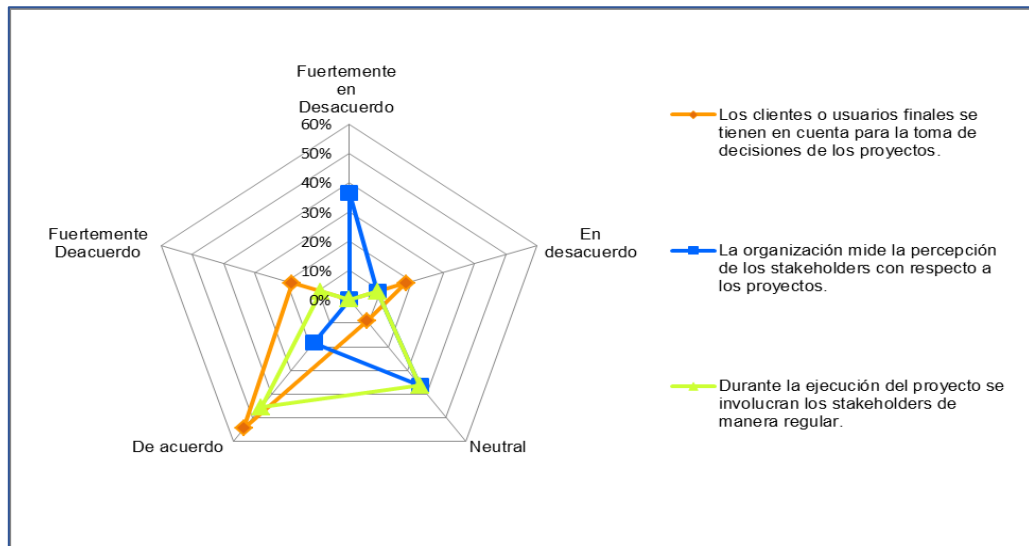
La última pregunta de este criterio hace referencia a si los miembros de los equipos discuten los problemas o situaciones que enfrentan los proyectos,

a esto los encuestados respondieron estar de acuerdo con un 55% y fuertemente de acuerdo con un 18%.

- **Criterio No.9 Interface con los Stakeholders:**

Uno de los criterios más interesantes que propone Morrison y Brown (2004) para medir la efectividad de los proyectos es aquel que corresponde a la importancia de avalar el éxito de la ejecución teniendo en cuenta las perspectivas de los diferentes actores involucrados que se encuentran en los proyectos. Para esto, se formuló una pregunta relacionada con la articulación que tiene el Área para la toma de decisiones con clientes o usuarios finales. Los encuestados respondieron con un 55% que están de acuerdo con la afirmación y un 18% están fuertemente de acuerdo para un total de 73% de respuestas afirmativas.

Figura 21. Criterio según respuesta al Interface con los Stakeholders



Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto interesante que se consultó a los encuestados en el marco del criterio de los involucrados a los proyectos es, si la organización mide la percepción de los *stakeholders* con respecto a los proyectos. El 36% está fuertemente en desacuerdo con esta afirmación, el 9% en desacuerdo y el 36% consideran que es indiferente. Lo anterior permite establecer que los equipos que se desempeñan en los diferentes proyectos del Área no perciben que se tenga en cuenta las ideas de los interesados o involucrados en los proyectos y su nivel de satisfacción con respecto a los resultados.

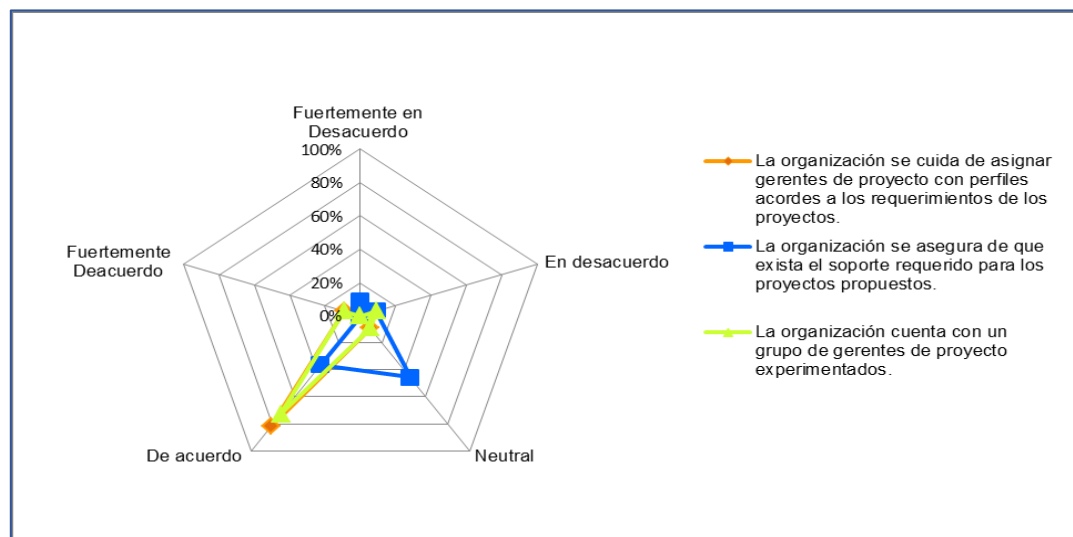
Con respecto a la última pregunta que corresponde a si en la ejecución del proyecto se involucran los *stakeholders* de manera regular; los encuestados respondieron en su mayoría positivamente con relación a la pregunta anterior, ya que con un 45% están de acuerdo con la participación de los interesados y un 9% fuertemente de acuerdo.

- **Criterio No.10 Liderazgo:**

El criterio de Liderazgo permite identificar las capacidades con las que debe contar los directores de proyectos puesto que esto compromete en gran medida la misión de la organización, por lo menos el rigor para la escogencia de los coordinadores de proyectos es muy importante ya que se convierte en una decisión estratégica de la organización.

Por tal razón, se le pregunto a los encuestados si la organización asigna gerentes de proyecto con perfiles acordes a los requerimientos de los proyectos y respondieron con un 82% que estaban de acuerdo y con un 9% fuertemente de acuerdo. Esto se complementa con la pregunta que hace referencia a si la organización cuenta con un grupo de gerentes de proyecto experimentados, a lo que respondieron estar de acuerdo con un 73% y fuertemente de acuerdo con un 9%.

*Figura 22. Criterio según de Liderazgo*



*Fuente: Elaboración propia.*

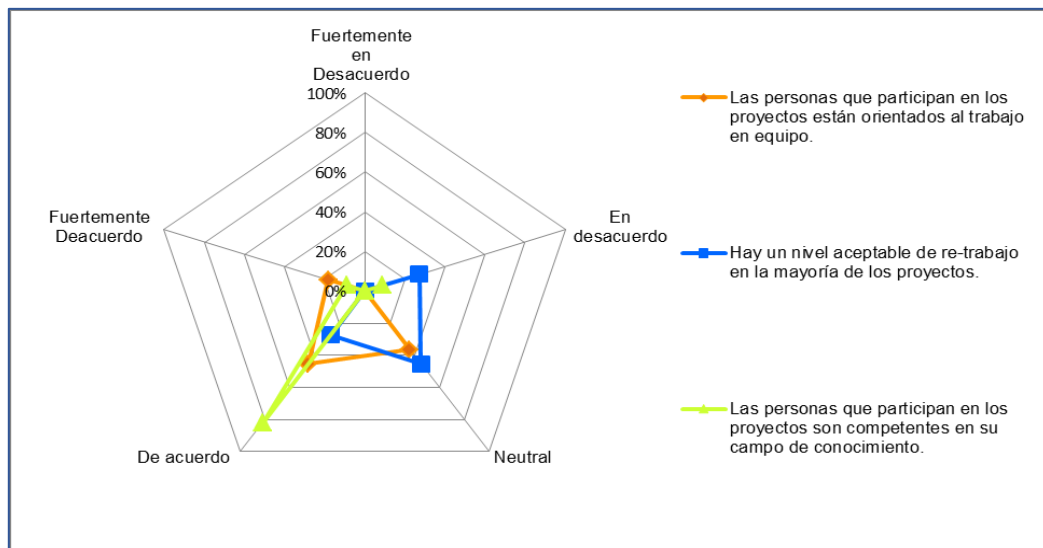
Frente a la tercera pregunta que contiene el criterio de liderazgo sobre si la organización se asegura de que exista el soporte requerido para los proyectos propuestos los encuestados respondieron a esta pregunta con un 45% indiferente o “neutral” y con un 36% que están de acuerdo.

- **Criterio No.11 Adecuación de los Recursos Humanos**

Uno de los criterios para medir la efectividad de la administración de proyectos se basa en buena parte en la calidad y en la idoneidad del recurso humano incorporado y se deriva de las políticas, procedimientos e instrumentos que utiliza estratégicamente la organización para vincularlo, capacitarlo y retenerlo.

Respecto a este criterio, se le preguntó a los encuestados si las personas que participan en los proyectos están orientados al trabajo en equipo. El 45% respondió que estaba de acuerdo y el 18% fuertemente de acuerdo; para un total de 63%.

*Figura 23. Criterio según la Adecuación de los Recursos Humanos*



*Fuente: Elaboración propia.*

Al preguntarle a los colaboradores del Área si perciben que existe un nivel aceptable de re-trabajo en los proyectos, respondieron afirmativamente un porcentaje de 73%, donde el 27% está de acuerdo y el 45% respondieron de forma indiferente o “neutral” a la afirmación. Sin embargo, el indicador de percepción de la calidad inicialmente medido fue menor con respecto al cumplimiento del cronograma.

Por último, se les preguntó para este criterio si consideraban que las personas que participan en los proyectos eran competentes en su campo de conocimiento. A lo anterior contestaron con un 82% que estaban de acuerdo con la afirmación y un 9% fuertemente de acuerdo.

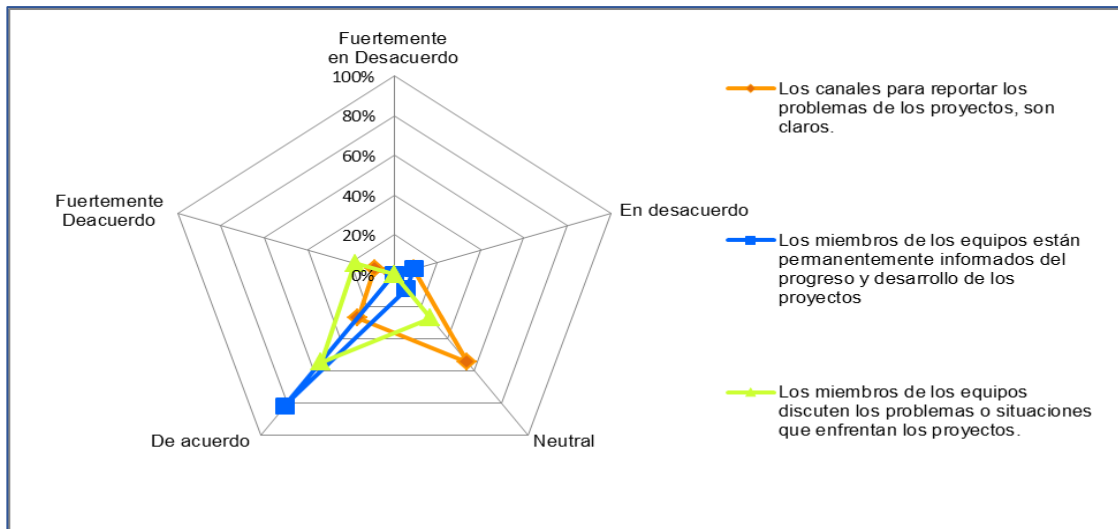


- **Criterio No. 12 Consideración de los Stakeholders:**

Para finalizar con el análisis de los criterios de Morrison y Brown (2004), *Consideración de los Stakeholders* busca identificar el estado de las relaciones y los canales de comunicación entre los integrantes de los diferentes grupos de los proyectos con los demás interesados o involucrados.

Adicionalmente, se le preguntó a los encuestados si en los proyectos siempre son consultados con las personas que pueden ser afectadas con su implementación, ya sea a nivel interno o externo a la organización. A esto respondieron con un 36% estar de acuerdo y el mayor porcentaje de participación en las opciones de respuesta con un 45%, son indiferentes “neutral” a la afirmación.

*Figura 24. Criterio según la Adecuación de las Consideración de los Stakeholders*



*Fuente: Elaboración propia.*

Para la segunda pregunta del último criterio analizado, se cuestionó sobre si los miembros de los equipos están generalmente satisfechos con su participación en los proyectos y con la contribución de éstos, al desarrollo de su carrera. A esto los encuestados respondieron con un 55% estar de acuerdo y el 9% está fuertemente de acuerdo con la afirmación.

Para finalizar con el cuestionario, se les preguntó a los encuestados su percepción sobre si las realizaciones de los proyectos se llevan a cabo de manera paralela al flujo de trabajo normal de la organización, el 45% asegura estar de acuerdo y el 9% dice estar fuertemente de acuerdo.

Como consecuencia de la aplicación del cuestionario de Percepción de Efectividad de la Gerencia de proyectos, a continuación se muestran los aspectos con más baja calificación, los cuales permiten realizar una reflexión frente a los criterios que se pueden mejorar respecto a la gestión de proyectos en el Área.

- a) Baja percepción con respecto al cumplimiento de costos y calidad.
- b) Falta claridad en los beneficios de los proyectos.
- c) Falta entrenamiento en gestión de proyectos a los a sus gerentes de proyecto.
- d) Se requiere mejorar las metodologías y los sistemas utilizados para gestionar los proyectos.

Con respecto al hallazgo de “*Baja percepción con respecto al cumplimiento de costos y calidad*” se requiere utilizar métricas más eficientes en el proceso de negociación y planeación financiera de los proyectos. En ocasiones sucede que se excede los costos del proyecto y debe ser apalancado por otros proyectos o sucede lo contrario donde, se identifican excedentes que son devueltos a las contrapartes. En lo que respecta al cumplimiento en la calidad, el Área no cuenta con un proceso de control de los productos ocasionando reprocesos en la elaboración de los mismos, dado que se solicitan ajustes por parte de las contrapartes que retardan otras actividades del proyecto y genera sobre costos de los planeados.

Para el hallazgo “*Falta claridad en los beneficios de los proyectos*” siendo uno de los que obtuvo una baja calificación debido a la percepción por parte de los entrevistados, se puede explicar a partir de reconocer que el Área no cuenta con ejercicios que le permitan identificar cuáles son los beneficios de ejecutar un proyecto dentro y fuera de la organización. En lo que respecta al interior de la organización, se tiene en cuenta el posicionamiento de la contraparte con la que se realiza la negociación y los réditos que se obtendrán de la misma, más allá de los beneficios que se lograrían obtener.

Al exterior, no se realizar regularmente un seguimiento a los beneficios o beneficiarios, no se le levanta una línea de base al iniciar el proyecto; lo que impide cuantificar cual fue el cambio que logro la situación durante el inicio y la finalización de la intervención. Tampoco se realizan regularmente evaluaciones de impacto que determinen las contribuciones de los proyectos.

Referente a la “*Falta entrenamiento en gestión de proyectos a los gerentes de proyecto*” es importante destacar que el AGD posee un equipo de Coordinadores de Proyectos con excelentes capacidades y expertos en las diferentes áreas temáticas de trabajo, pero el Área no cuenta con un plan de entrenamiento en administración de proyectos que les brinde, además de las herramientas técnicas que ya poseen; habilidades para fortalecer su rol y generar una cultura de proyectos. Es importante una PMO para el AGD porque es la instancia que puede propiciar un esquema de desarrollo de competencias

en gestión de proyectos, de innovación y de mejores prácticas para el manejo del Recurso Humano.

Para el criterio de *“Mejorar las metodologías y los sistemas utilizados para gestionar los proyectos”*, de acuerdo con las especificidades de los proyectos del AGD, se han desarrollado herramientas informales para implementarlos. No existen documentados los procesos para la planeación e implementación de los proyectos ni tampoco hay estándares o métricas que se puedan aplicar de manera regular.

Referente a si existe una cultura de monitoreo y de seguimiento a los proyectos en el Área, se puede determinar que en cada uno de los proyectos se desarrollan actividades de seguimiento a partir de reuniones periódicas, implementación de tableros de control elementales y se elaboran informes técnicos que son entregados a las contrapartes con una periodicidad acordada; pero no hay un método establecido para realizar dicho proceso de manera rigurosa. A nivel territorial, se realizan visitas de campo donde se acompaña a los integrantes del equipo a realizar actividades; pero no existe periodicidad para realizar dichas acciones ni hay canales formales para realizar retroalimentación y generar acciones de mejora.

Se hace imprescindible estandarizar metodologías de planeación de los proyectos. La PNUD ha establecido en el marco estratégico, Gestión Basada en Resultados y es conveniente que se defina en los proyectos dicha herramienta de planeación, planes operativos, esquemas organizacionales del proyecto y la implementación de sistemas de monitoreo estandarizados.

La definición del marco de resultados implica definir: i) Resultados buscados; ii) Productos a generar para lograr dichos resultados; y iii) Actividades necesarias para generar los productos. Este es un marco de referencia indispensable como organización técnica de cooperación internacional, más allá de la simple realización de las actividades y entrega de los productos, es poder identificar los cambios reales y verificables en la situación generada por los resultados logrados con los proyectos.

Dichos cambios son los que permitirían en los informes técnicos dirigidos a las contrapartes, ir más allá del simple reporte de las actividades y productos elaborados. Se requiere intensificar un reporte más sustantivo que permita evidenciar el cambio generado en la intervención en clave a la estrategia de la organización y los aportes sustantivos desde el Área. Para lograr lo anterior, es necesario reforzar los planes operativos, la elaboración de los presupuestos, definir las actividades necesarias para la entrega de los productos, precisar responsables, cronograma y recursos.

El último criterio que obtuvo la más baja calificación a nivel de percepción es *“Requiere el Área medir la percepción y satisfacción de los stakeholders con el desarrollo de los proyectos y sus resultados”*. Aunque la

Gerencia del AGD tiene la habilidad de generar negociaciones para desarrollar nuevos proyectos con importantes entidades nacionales y ellas demuestran gran interés en vincularse con una organización tan prestigiosa como la PNUD, en el ejercicio de la implementación de los proyectos el Área se genera en todos los casos, una interlocución directa con la contraparte, pero no siempre tiene en cuenta otros interesados del proyecto más allá de la intervención. Tampoco existe un mecanismo donde se explore las expectativas de los interesados en el proceso de formulación o ideas de posibles proyectos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que el AGD diseñe y socialice herramientas de gestión de proyectos y metodologías de estandarización para su implementación. Se requiere que avance en procesos que le permitan articularse con otras áreas de la organización para mejorar su operatividad y obtener mejores resultados a partir de generar alianzas, mejorar la comunicación y facilitar la integración de los equipos de trabajo en el planteamiento estratégico. Es fundamental reforzar el ejercicio de planeación con los equipos territoriales ya que en ocasiones no conocen cual es la apuesta de la organización con la implementación de las acciones a nivel local.

Se evidencia que pese a que la organización tiene un marco estratégico definido (misión, la visión, metas e indicadores) frente a los temas de desarrollo a nivel nacional y pese a que durante los últimos años el Área ha realizado grandes esfuerzos por fortalecer la gestión de proyectos y articular los procesos de soporte con la misión del PNUD; aún persisten deficiencias en la articulación de los procesos ( contratación oportuna del RRHH, adquisición de bienes de servicios, cumplimiento en la entrega de los productos, etc.) y retrasa en ocasiones el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, en la intencionalidad que tiene la organización de articular las temáticas de las cuatro áreas en la formulación y ejecución de los proyectos, dificulta su administración. No se ha desarrollado una metodología que facilite implementar proyectos donde se integren las áreas; lo que históricamente se ha hecho es que cada área ejecuta sus actividades de manera individual a partir del traslado de los recursos previstos para tal fin y no hay una coherencia de integración sustantiva en el proyecto evidenciándose en que los equipos de trabajo tampoco se integran. Para mejorar este aspecto, es indispensable el posicionamiento de una PMO en el AGD que tenga la capacidad y el método de trabajar con otras áreas o con otras agencias del sistema con un único propósito y estandarice dicha integración como un proceso de ejecución.

Como resultado del análisis de los criterios que obtuvieron la menor calificación, el AGD requiere una Oficina de Administración de Proyectos – PMO que desarrolle, socialice e implemente herramientas básicas y metodologías en administración de proyectos.

## 6.2. Diagnóstico Prácticas de Administración de proyectos

Como resultado de la aplicación del cuestionario a los diecinueve (19) entrevistados que busca obtener información respecto a la situación del AGD en la administración de proyectos, se elaboró una tabla que evidencia la frecuencia de las respuestas obtenidas. Dicho cuestionario fue aplicado a una muestra del equipo técnico del AGD.

El diagnóstico de la Situación Actual en Administración de Proyectos se realiza a partir de preguntas con 3 posibles respuestas que se califican en un rango de Bajo, Medio y Alto, como se observa a continuación. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Calificación escalar según respuesta cualitativa.

Opción de Respuesta	Valor
Bajo	1
Medio	2
Alto	3

Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

En este tipo de estudios se identifica como situación a mejorar, aquella donde se presentan las valoraciones con un alto porcentaje en la opción de respuesta "Bajo". Lo anterior constituye un componente sujeto de intervención para corregir y sobre los cuales se debe prestar mayor atención.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico de la Situación de la Administración de Proyectos el cual está dividido en 5 componentes.

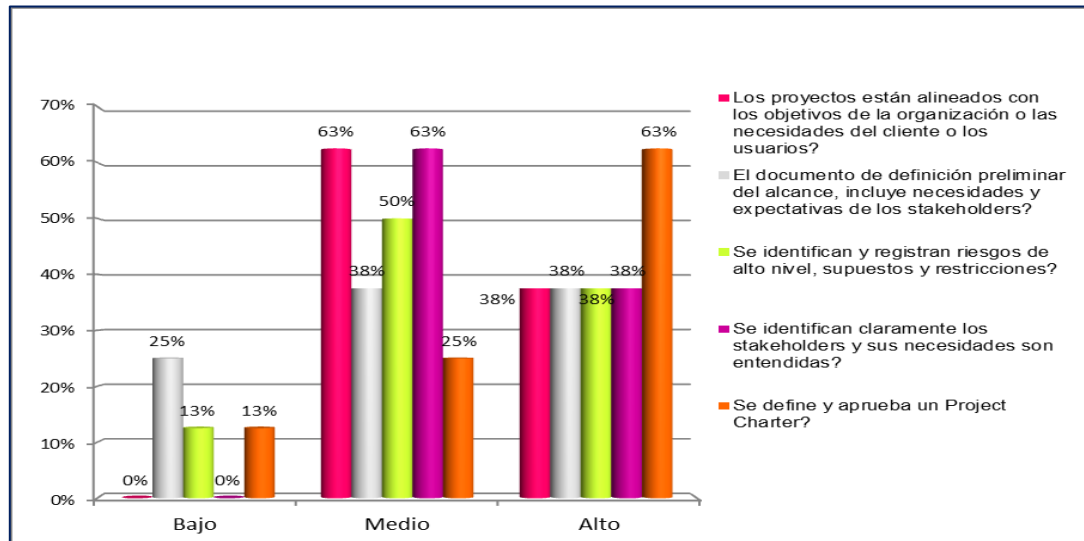
- **Componente No. 1. Iniciación del Proyecto**

Uno de los indicadores para medir en la etapa de *Inicio de un Proyecto* es a través de la siguiente pregunta, *¿Los proyectos están alineados con los objetivos de la organización o las necesidades del cliente o los usuarios?* El 63% de los encuestados respondieron con la opción de Alto y el 38% le da una calificación de Medio.

A la pregunta, *¿El documento de definición preliminar del alcance, incluye necesidades y expectativas de los stakeholders?* El 38% de los encuestados lo calificaron como Alto, y otro tanto igual, lo califica en Medio. Un punto a tener en cuenta es que el 25% restante de los encuestados lo calificaron como Bajo. Otra de las preguntas realizadas en este componente fue: *¿Se identifican y registran riesgos de alto nivel, supuestos y*

restricciones?, a lo que le 38% de los encuestados calificaron como Alto y el 50% como Medio, mientras que el 13% lo calificó como Bajo. (Ver figura 25).

Figura 25. Iniciación del proyecto



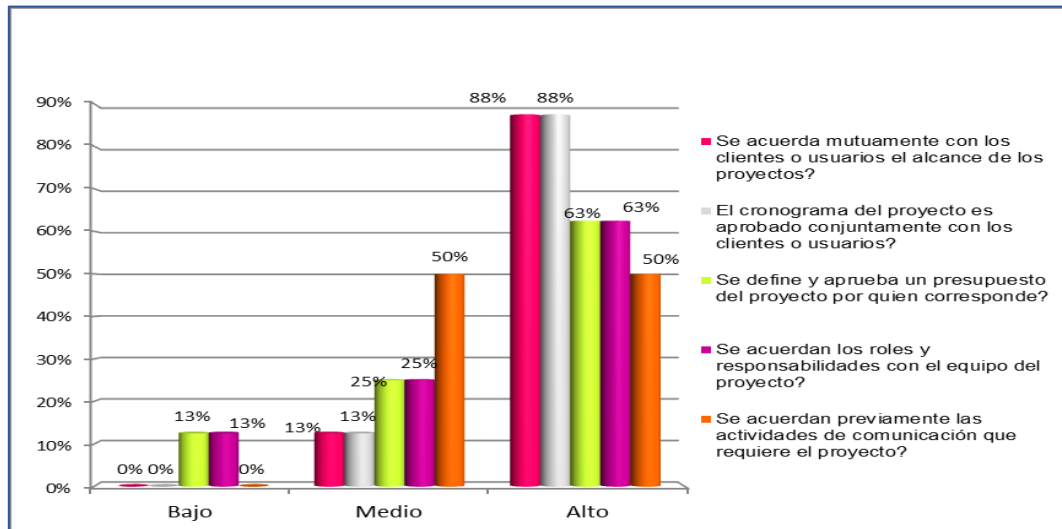
Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

A la pregunta, ¿Se identifican claramente los stakeholders y sus necesidades son entendidas? El 38% de los encuestados dieron una calificación de Alto, y el restante 63% lo calificaron en Medio. Y a la pregunta: ¿Se define y aprueba un Project Charter?, el 63% de los encuestados calificaron con Alto, el 25% con calificación Medio, y el 13% lo calificó en Bajo.

- **Componente No. 2. Planeación del Proyecto**

Esta componente está dividido en dos partes para una mayor apreciación de las figuras. La primera está compuesta por las preguntas que hacen referencia a los instrumentos que se aplican inicialmente en la planeación del proyecto y la segunda, a los planes que se deben ir desarrollando antes de la implementación.

Figura 26. Planeación del proyecto parte 1



Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

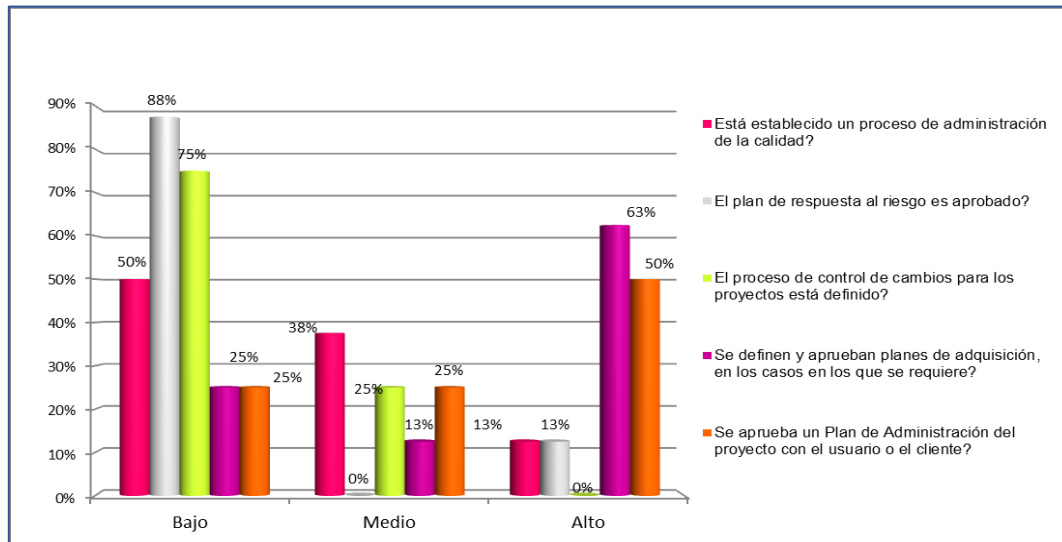
El segundo componente es la *Planeación del Proyecto*, el cual está compuesto por 10 criterios, de los cuales la figura 26 (anterior) cuenta con los 5 primeros y la figura 27 (siguiente) muestran las 5 últimos.

A continuación, se describe los resultados de la figura anterior. A la pregunta: *¿Se acuerda mutuamente con los clientes o usuarios el alcance de los proyectos?*, el 88% de los encuestados calificaron Alto, y el 13% lo calificaron en Medio. Las mismas calificaciones anteriores las obtuvo la pregunta, *¿El cronograma del proyecto es aprobado conjuntamente con los clientes o usuarios?*

A la pregunta 3 del este componente: *¿Se define y aprueba un presupuesto del proyecto por quién corresponde?*, el 63% de los encuestados la calificaron Alto, el 25% Medio y el 13% de los encuestados lo calificaron de Bajo.

A la pregunta, *¿Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto?*, el 63% de los encuestados calificaron en Alto este enunciado, el 25% lo califico Medio y el 13% lo califica en Bajo. Y a la pregunta: *¿Se acuerdan previamente las actividades de comunicación que requiere el proyecto?*, las respuestas fueron divididas con el 50%/50% para el Alto y para Medio.

Figura 27. Planeación del proyecto parte 2



Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

El siguiente grupo de preguntas que conforma el componente de *Planeación del Proyecto* (figura 27, inicia con la pregunta: *¿Está establecido un proceso de administración de la calidad?*, a la cual el 13% la calificaron como Alto, el 38% con una calificación Media y el 50% de los encuestados le dieron una calificación de Bajo a este enunciado, evidenciando que hace falta un proceso de administración de la calidad. Esto es coincidente con la calificación dada en el cuestionario de efectividad, en donde el indicador de cumplimiento de la calidad tuvo solo un 55% de percepción de acuerdo.

La siguiente pregunta es: *¿El plan de respuesta al riesgo es aprobado?* A la cual el 88% calificaron de Bajo y el 13% calificaron de Alto. Con los resultados a estas preguntas se da a entender que el plan de respuesta al riesgo nunca se ha aprobado (no se ha formulado en el Área). A la pregunta, *¿El proceso de control de cambios para los proyectos está definido?*, el 75% calificaron de Bajo, y el 25% restante la calificaron Medio.

La última pregunta de este componente es: *¿Se definen y aprueban planes de adquisición, en los casos en los que se requiere?*, a la cual el 63% califico de Alto, 13% de medio y el 25% la califico de Bajo. Y finalmente, a la pregunta: *¿Se aprueba un Plan de Administración del proyecto con el usuario o el cliente?*, el 50% de los encuestados le dieron calificación Alto, el 25% en Medio y el otro 25% en Bajo.

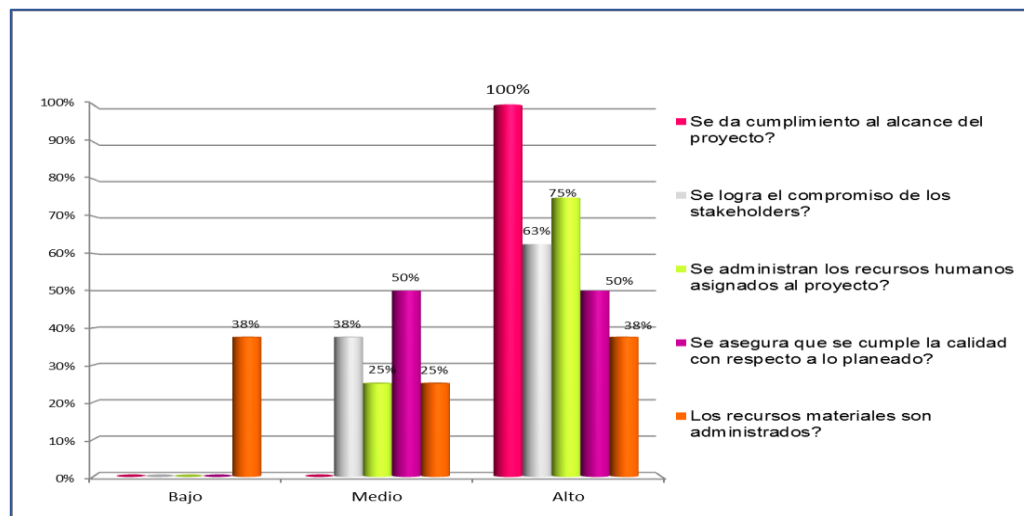
- **Componente No. 3. Ejecución del Proyecto**



Dentro del grupo de preguntas que conforman el componente de *Ejecución del Proyecto*, se encuentran en primera instancia: *¿Se da cumplimiento al alcance del proyecto?*, el 100% de los encuestados dieron una calificación Alta a esta afirmación. A la siguiente pregunta, *¿Se logra el compromiso de los stakeholders?*, el 63% de los encuestados calificaron de Alto, y el 38% lo calificaron en Medio.

La siguiente pregunta en el orden de este componente es: *¿Se administra los recursos humanos asignados al proyecto?*, los encuestados dieron una calificación de Alto y de Medio del 50% cada una. Y a la última pregunta realizada en este componente: *¿Los recursos materiales son administrados?*, el 38% de los encuestados lo calificaron de Alto, el 25% de medio y el 38% de los encuestados dieron una calificación Bajo. (Ver figura 28).

Figura 28. Ejecución del proyecto



Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

- **Componente No. 4. Monitoreo y Control del Proyecto**

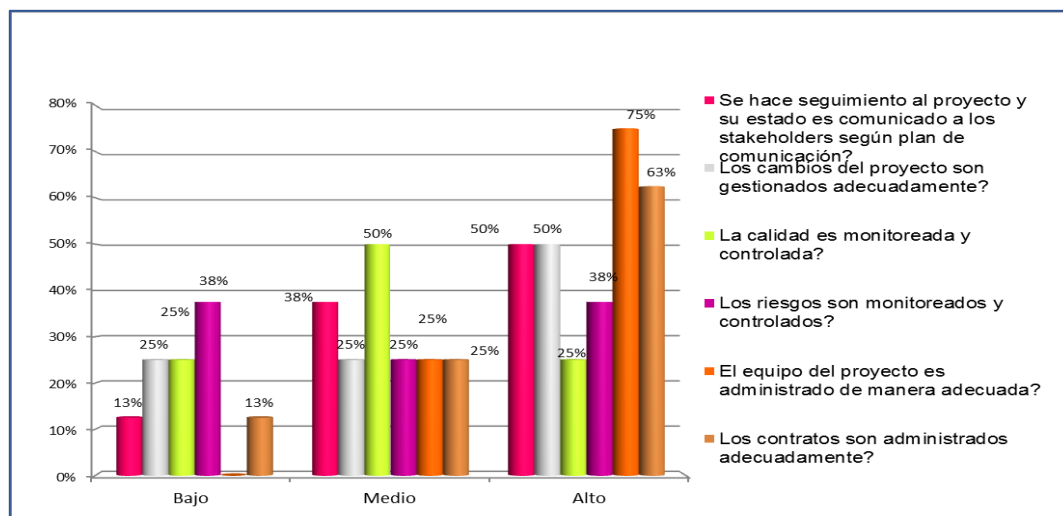
El cuarto componente registrado en este diagnóstico es el de *Monitoreo y Control de Proyecto*. El primer indicador evaluado fue: *¿Se hace seguimiento al proyecto y su estado es comunicado a los stakeholders según plan de comunicación?*, al cual el 50% de los encuestados lo calificaron con Alto, el 38% con Medio y el 13% le dieron una calificación de Bajo.

La siguiente pregunta realizada fue: *¿Los cambios del proyecto son gestionados adecuadamente?*, a la cual, el 50% de los encuestados la calificaron en Alto, el 25% en Medio y el restante 25% la calificaron con Bajo.

A la pregunta, *¿La calidad es monitoreada y controlada?*, el 25% de los encuestados le dieron la calificación Alta, el 50% la calificaron de Media y el restante 25% le dieron una calificación de Baja. La siguiente pregunta, *¿Los riesgos son monitoreados y controlados?*, el 38% de los encuestados calificaron en Alto, el 25% lo calificaron en Medio, mientras que el 38% de los encuestados lo calificaron en Bajo.

Los últimos dos indicadores que conforman este componente corresponden a las preguntas: *¿El equipo del proyecto es administrado de manera adecuada?*, el 75% de los encuestados calificaron en Alto y el 25% restante calificaron en Medio. Y a la pregunta final, *¿Los contratos son administrados adecuadamente?*, el 63% de los encuestados la calificaron en Alto, el 25% en Medio y el 13% restante, la calificaron en Bajo. (Ver figura 29)

Figura 29. Monitoreo y control del proyecto



Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

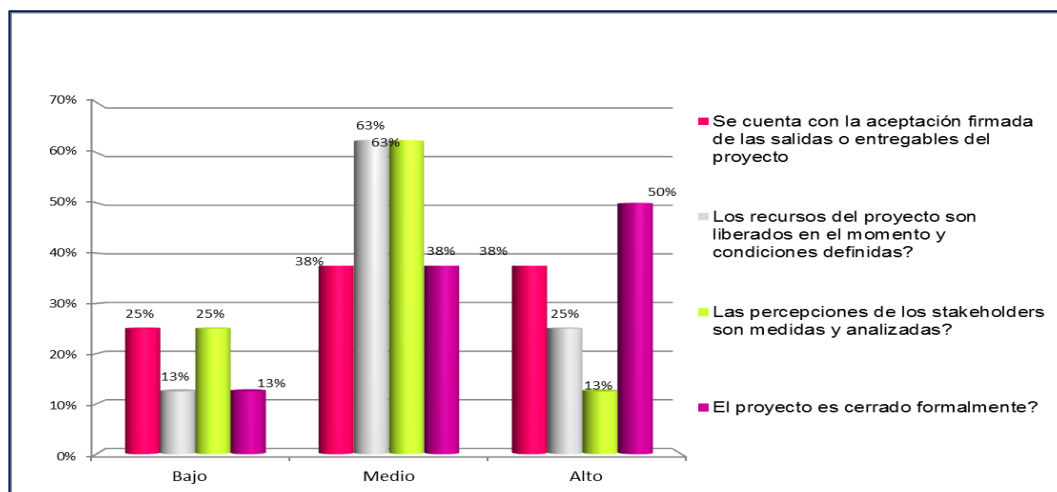
- **Componente No. 5. Cierre del Proyecto**

El último componente utilizado para realizar el presente diagnóstico es el *Cierre del Proyecto*, el cual está compuesto por 4 indicadores, medidos por las siguientes cuatro preguntas: La primera, *¿Se cuenta con la aceptación firmada de las salidas o entregables del proyecto?*, a la cual el 38% de los encuestados califico en Alto, siendo el mismo porcentaje para la calificación Medio, el 25% restante le dio una calificación de Bajo. La siguiente pregunta en la lista que conforma este componente es. *¿Los recursos del proyecto son liberados en el momento y condiciones definidas?*, el 25% de los encuestados lo calificaron en Alto, el 63% en Medio y el 13% restante en Bajo. (Ver figura 30)

La tercera pregunta realizada fue, *¿Las percepciones de los stakeholders son medidas y analizadas?*, la cual obtuvo la calificación Alta por el 13% de los encuestados, calificación Media el 63% y el 25% de los encuestados la calificaron en Bajo. Esta respuesta es coincidente con la pregunta del cuestionario de efectividad, que mostró que las personas encuestadas indicaban que faltaba medir la satisfacción de los *stakeholders* con los proyectos y sus resultados.

A la última pregunta, *¿El proyecto es cerrado formalmente?*, el 50% de los encuestados lo calificaron en Alto, el 38% en Medio y el 13% restante lo calificaron en Bajo.

Figura 30. Cierre del Proyecto.



Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

Con respecto a la *Planeación del Proyecto*, se evidencia que el Área no cuenta con unos objetivos y políticas para garantizar la calidad de los procesos y productos que se desarrollan y se entregan en la ejecución de los convenios. Lo anterior en algunas ocasiones genera insatisfacción de las contrapartes. Implementar un sistema de gestión de calidad es necesario en el Área, no solo porque se garantiza el cumplimiento de los requisitos solicitados por los aliados sino porque contribuye a mejorar los estándares de los productos, disminuir las externalidades que puedan impactar el proyecto y se intensifican las iniciativas de mejorar continua.

Por otra parte, se identifica que el Área no cuenta con un plan de gestión de riesgos diseñado e implementado. En pocas ocasiones se realiza un análisis riguroso de identificación de amenazas y vulnerabilidades. Los impactos que esto puede tener al no realizar dichos análisis antes de la ejecución de los proyectos pueden ocasionar costos representativos para la organización. Es importante en este aspecto, contar con una PMO que

implemente una cultura de riesgo y que permita realizar la lectura de los entornos internos y externos de los proyectos.

En lo que se refiere al proceso de *Monitoreo y Control de Proyectos*, se evidencia una concordancia con los ítems que se consideran críticos en la Planeación del Proyecto y que se encuentran asociados a si la calidad y los riesgos son monitoreados y controlados. Efectivamente el AGD no puede realizar una efectiva gestión de calidad de los productos y de los procesos, puesto que no cuenta con metodologías para realizarlo. Frente a la gestión del riesgo, aún no ha implementado una cultura de riesgo, lo que evidencia que la presencia de una PMO en el Área fortalecería los procesos de planeación y seguimiento en el marco del ciclo de los proyectos.

Con respecto al ítem crítico en el proceso de *Cierre de los Proyectos*, se evidencia que el Área no realiza rigurosamente un proceso de evaluación de los proyectos que le permita identificar las percepciones de los interesados del proyecto con el objetivo de analizar y de mejorar continuamente.

En síntesis y con el ánimo de incorporar mejores prácticas en gerencia de proyectos en el AGD, se requiere la implementación de una PMO que de manera rigurosa desarrolle el ciclo de vida del proyecto y desarrolle las áreas de aplicación potencializando las ventajas del estándar del PMBOK el cual es recomendado para las organizaciones internacionales, como en este caso para el Área y para el PNUD. (Ver figura 31)

Figura 31. Aspectos críticos a mejorar en la Administración de Proyectos en el AGD



Fuente: Elaboración del Autor.

### **6.3 Diagnóstico Gestión de los Proyectos a Nivel Organizacional**

Adicional a los cuestionarios aplicados para conocer la situación actual de los proyectos del AGD y la percepción de la gestión de proyectos, se aplicó una entrevista a los coordinadores que están a cargo de los proyectos en el Área para conocer su percepción respecto a la efectividad en la administración de proyectos. A continuación, se presenta de manera consolidada las respuestas obtenidas de los entrevistados.

Para la pregunta: *¿Conoce el procedimiento o mecanismo para administrar los proyectos en el AGD? ¿Cuál es?* Al respecto, la totalidad de los entrevistados comentaron que no conocían el proceso establecido para la administración de proyectos, ni tampoco conocían los parámetros definidos por el Área para tal fin. Describen que, desde su rol de coordinadores de proyectos, realizan actividades de planeación, control y de seguimiento a las actividades que se desarrollan desde su conocimiento o experticia en los temas, brindan asesoría y acompañamiento técnico a los equipos pero que no cuentan con muchas herramientas en administración de proyectos.

Destacan que, a nivel operativo y administrativo, el Área cuenta con un equipo que da respuesta a la implementación de los proyectos y que se despliegan todas las acciones de acuerdo al proceso en que se encuentre en el marco del ciclo de vida de los proyectos. Destacan su rol de articulación y trabajo conjunto con las contrapartes, con los equipos y con el resto de la organización produciendo para dar mayor efectividad en los resultados.

Por otra parte, destacan de manera general que en los proyectos hay una fuerte efectividad operativa y técnica, esto de acuerdo con la experiencia del autor del presente documento se debe a que el PNUD Colombia tiene un amplio portafolio de proyectos de implementación directa – DIM, que permite que se genere mayor impacto en los resultados, lo que les da más visibilidad a las acciones, especialmente aquellas que se realizan con el Gobierno Nacional.

Por otra parte, una de las razones por las cuales los coordinadores de proyectos no conocen un método para administrar los proyectos en el Área y lo hacen más desde su conocimiento previo en el tema o desde su formación, es porque no existe una PMO debidamente diseñada, aprobada y funcionando que se encargue de estandarizar la metodología desde el punto de vista de técnicas y herramientas. Operativamente, en el Área los grupos de trabajo están divididos por proyectos, pese a que algunos roles son compartidos de manera transversal por eficiencia de recursos como el asesor de comunicaciones, el equipo administrativo, los asesores técnicos temáticos y el asesor de monitoreo y seguimiento del Área; no hay una cultura de intercambio de experiencias entre los equipos de los proyectos.

En cuanto a la segunda pregunta formulada: *¿Considera que existen problemas en la gestión de Proyectos en el AGD? Cuáles?* Los entrevistados coinciden que no existen problemas en la gestión de proyectos del Área. Sin embargo, hacen hincapié en que hay aspectos que se pueden mejorar como: lograr un mayor conocimiento en el tema de administración de proyectos que les permita desarrollar mejor su rol y de los integrantes del equipo. También consideran que es importante promover una estrategia de calidad en los productos que se desarrollan y se presentan a las contrapartes, no solamente de los entregables, sino también que exista un control de calidad de las actividades e intervenciones que se desarrollan.

Otro aspecto que se debe mejorar es el de la implementación de un sistema de seguimiento para los proyectos. Pese a que argumentan que ellos desde su conocimiento trabajan herramientas como (reuniones periódicas del equipo interno de los proyectos, reuniones con la Gerencia del Área, actas de reuniones y de compromisos, tableros de control, informes técnicos a las contrapartes, etc.), no existen herramientas informáticas que permitan desarrollar acciones de seguimiento más oportunas que propicien tomar decisiones rápidamente. Los mecanismos que actualmente se desarrollan están enfocados a la identificación de alertas tempranas, pero no en el marco de la planificación del proyecto.

El último aspecto que de manera general destacaron los entrevistados, es que los equipos desarrollan sus actividades y operan teniendo en cuenta los compromisos establecidos con las contrapartes y sus roles pero no es para ellos clara la estrategia de la Gerencia del Área y como esta puede enriquecer el trabajo no solamente temático, sino la incidencia que esto puede alcanzar en la implementación territorial. Consideran que la información estratégica no llega a los equipos. De acuerdo con la experiencia en el Área del autor del presente documento, esto puede suceder porque no existen metodologías de gestión y dirección de proyectos que estén asociadas a instaurar una cultura de proyectos, documentar las lecciones aprendidas y asociar la estrategia organizacional con el portafolio de proyectos.

Con respecto a la tercera pregunta: *¿Cuáles son las principales dificultades que tiene el AGD referente a la gestión y administración de proyectos?*, a continuación, se presentan las consideraciones que aportaron los entrevistados:

- No se cuenta con estrategias definidas ni estandarización en la gestión de proyectos.
- Inexistencia de estándares que permitan evaluar y medir el riesgo en la ejecución de los proyectos.
- Las lecciones aprendidas y las acciones de mejora no se encuentran documentadas.
- Pese a que los coordinadores de proyectos, así como el equipo técnico conoce los temas que trabaja el AGD, no se tiene claridad sobre la

misión, la visión, metas, objetivos y en general; una estrategia definida y su relación con el portafolio de proyectos del área.

- No son claramente definidas las acciones en gestión de proyectos ni tampoco el apoyo que podría brindar el equipo en generar nuevos proyectos. Aunque el Área ha desarrollado un portafolio de proyectos; este no se actualiza y socializa de manera periódica y se pierden oportunidades para generar nuevos proyectos.
- Falta de herramientas informáticas que permitan realizar de manera más eficiente la gestión y el seguimiento a los proyectos.
- No se realiza un control de calidad a los productos que se desarrollan en el marco de los proyectos. Tampoco se mide la calidad de las actividades ni se obtiene retroalimentación de las contrapartes respecto a los entregables.
- No se tiene en cuenta las percepciones de la implementación del proyecto de los interesados o *stakeholders*.
- Pese a que se formulan e implementan proyectos con otras áreas, no existe integración con los equipos de trabajo ni canales de comunicación.
- No existe una cultura de formación en administración y gestión de proyectos en el AGD.

Al realizarle la siguiente pregunta a los entrevistados: *¿Cuáles son las herramientas para la administración y gestión de proyectos con la que cuenta el AGD?*, ellos respondieron que dicha herramienta es el ATLAS<sup>9</sup>, el cual es alimentado por el Asesor de Seguimiento y Monitoreo del Área al que a su vez le reportan los encargados de seguimiento de los proyectos. Con relación a las herramientas que el Área brinda para la gestión y la administración de proyectos, no existe una como tal; lo que si se promueve en los proyectos por parte de los coordinadores es potencializar las capacidades del equipo para generar instrumentos como tableros de control, esquemas de gobernanza, actas de inicio de los proyectos, actas de reuniones, visitas a terreno de seguimiento, informes técnicos a las contrapartes, etc.

Para la siguiente pregunta: *¿Actualmente el AGD brinda entrenamiento o desarrolla capacidades en gerencia de proyectos? Describa brevemente en que consiste y de no hacerlo, qué aspectos deberían priorizarse para incluirse en un plan de formación?*. A lo anterior, los entrevistados respondieron que, en cuanto a la gerencia de proyectos, el AGD no cuenta con un plan de formación. Destacan que la organización si realiza encuentros estratégicos con el personal que tiene roles más gerenciales.

---

<sup>9</sup> corresponde al sistema presupuestal que utiliza el PNUD.

Referente a que temas consideran que debería el AGD establecer en un plan de formación para el equipo, destacan temas de coaching, estrategias de manejo de talento humano y herramientas tecnológicas para el seguimiento a proyectos.

Con respecto a la última pregunta: *¿Considera que es pertinente una PMO en el AGD?. Por qué?*. Al respecto, los entrevistados respondieron que es fundamental contar con una PMO ya que a través de ella se posicionaría aún más el Área a nivel organizacional debido a que los resultados en la materialización de ideas de nuevos proyectos se incrementarían, aumentaría la ejecución presupuestaria, mejoraría el relacionamiento y la comunicación entre áreas. Por otra parte, se implementarían y homogenizarían herramientas de seguimiento a los proyectos.

Teniendo en cuenta los resultados de los tres instrumentos de recolección aplicados a una muestra del equipo técnico y de los coordinadores de proyectos del AGD, es indispensable contar con una PMO ya que es importante mejorar algunas prácticas que le permitirían al Área impulsar mejores resultados en la gestión y ejecución de proyectos.

Adicionalmente, es importante mejorar los canales de comunicación y buscar estrategias de integración con otras áreas para desarrollar los proyectos de manera articulada, logrando que las contrapartes valoren y reconozcan los beneficios del reconocimiento y respaldo que se obtiene al buscar aliados como las agencias de Naciones Unidas.

Por otra parte, es necesario darle un respaldo a la gestión de proyectos desde la óptica de generación de nuevas ideas para consolidar alianzas. Para esto, es fundamental fortalecer el tema de direccionamiento estratégico, impulsar el portafolio de proyectos y promover un método para obtener más aliados. En este aspecto, la PMO es el vehículo que puede apoyar la integración con otras áreas para que, de manera coordinada se materialicen nuevos proyectos y se puedan fortalecer las relaciones con las contrapartes.

Otro aspecto que sin lugar a dudas es más viable impulsar desde una PMO, es la estandarización de procesos y metodologías para la administración de proyectos. Dicha afirmación fue reiterativamente mencionada para ser mejorada en los tres instrumentos de recolección. De la misma manera, integrar las metodologías, fortalecer los procesos de seguimiento a los proyectos con la implementación de herramientas informáticas. Además de esto, es imprescindible implementar un plan de administración de riesgos como factor esencial dentro de la administración de proyectos para tener más elementos frente al análisis y gestión de riesgos. Para esto, una buena alternativa podría ser adaptar los seis procesos de gestión de riesgos que recomienda la guía del PMBOK (PMI, 2017).



Una percepción que fue reiterativa en las respuestas de los entrevistados, es la necesidad de generar procesos de calidad que garanticen que los aliados quedan satisfechos con los productos entregados. En el Área no hay controles de calidad de los productos, en algunos casos se hacen revisiones por parte de los coordinadores de los proyectos de los productos estratégicos, pero están quedando muchos entregables sin revisiones y son traspasados de esta manera a las contrapartes. Este proceso de gestión de calidad debe ser impulsado e implementado a partir de la PMO.

Por otra parte, se destaca el papel primordial que puede tomar la PMO en cuanto a elaborar un plan de formación en gestión de proyectos que le permita al equipo mejorar sus competencias y evidenciar la efectividad que estos procesos generan en cuanto al rendimiento del equipo y en los resultados financieros y de gestión.

El último aspecto que debe impulsarse desde la PMO pero no menos importante, es el involucramiento de los *stakeholders*. Es necesario que el Área se enfoque en direccionar el impacto de los proyectos no solamente a las instancias gubernamentales y las organizaciones con las que se relaciona, sino que además debe hacerlo con los interesados de cualquier proyecto del Área. Esta gestión debe ser adecuada con el fin de minimizar impactos negativos y asegurarse del éxito de los proyectos.

En consecuencia, teniendo en cuenta lo manifestado por los entrevistados, la información obtenida a través de los cuestionarios y tomando como referencia el modelo de madurez de Kerzner (2001) nombrado como PMMM (Project Management Maturity Model), se pudo determinar que en términos de la madurez de gestión de proyectos, el Área de Gobernabilidad Democrática, se encuentra en un **Nivel 2. Procesos Comunes**, ya que la unidad reconoce la necesidad de identificar, definir y desarrollar procesos comunes para el éxito de los proyectos que puedan ser repetidos en otros proyectos, pero le hace falta desarrollar una metodología centralizada para los mismos, medir el proceso de gestión de proyectos del portafolio y proponer mejoras de manera continua.

## **7. Propuesta PMO para el Área de Gobernabilidad Democrática**

A continuación, se presenta la propuesta de la PMO para implementarse en el Área de Gobernabilidad Democrática del PNUD:

## **7.1 Misión del PMO en la PNUD**

Brindar soporte a los proyectos que se desarrollen en el AGD con el objetivo de mejorar su desempeño y que contribuyan al cumplimiento del Programa para Colombia - CPD del PNUD.

## **7.2 Funciones de la PMO en el PNUD**

La Oficina de Administración de Proyectos del AGD, deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Desarrollar e implementar metodologías que faciliten el ciclo de vida de los proyectos: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre.
- Diseñar, promover e implementar una cultura de proyectos en el Área para la gestión exitosa de los proyectos.
- Diseñar el esquema de gobernanza de la PMO y definir los roles, las competencias y las responsabilidades del equipo.
- Capacitar al equipo de la PMO del AGD en Administración de Proyectos.
- Facilitar el relacionamiento y la articulación con otras áreas para el buen desarrollo de los proyectos.
- Fomentar e implementar el uso de herramientas para el seguimiento de los proyectos.
- Identificar, gestionar y formular los proyectos a implementar por el Área.
- Liderar los esquemas de comunicación entre el staff, los coordinadores de proyectos, coordinadores territoriales, equipo técnico, contrapartes y demás interesados.
- Consolidar y documentar las lecciones aprendidas y fomentar procesos de mejora continua en el Área.

### **7.3 Estructura de la *PMO* en el AGD**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del diagnóstico con respecto a las prácticas de la administración de proyectos a nivel individual y desde la perspectiva organizacional y las características propias del área, se considera que el modelo *PMO* más adecuado para implementarse es el *Centralizado* “debido a que tiene un mayor control y autoridad para establecer y hacer cumplir las normas” (Kaleshovska, 2014) .

Se propone esta estructura porque permite a las organizaciones que se adopten las metodologías de gestión a los proyectos sin ocasionar mayor traumatismo. También, como ya se evidenció en capítulos anteriores de este Informe, esta estructura permite una fácil resolución de problemas debido a su única vía de escalamiento en la toma de decisiones, de arriba abajo, facilitando el flujo de información en una sola dirección permitiendo agilizar la detención de alertas tempranas y de reacomodar los elementos necesarios para no obstaculizar el desarrollo de las actividades.

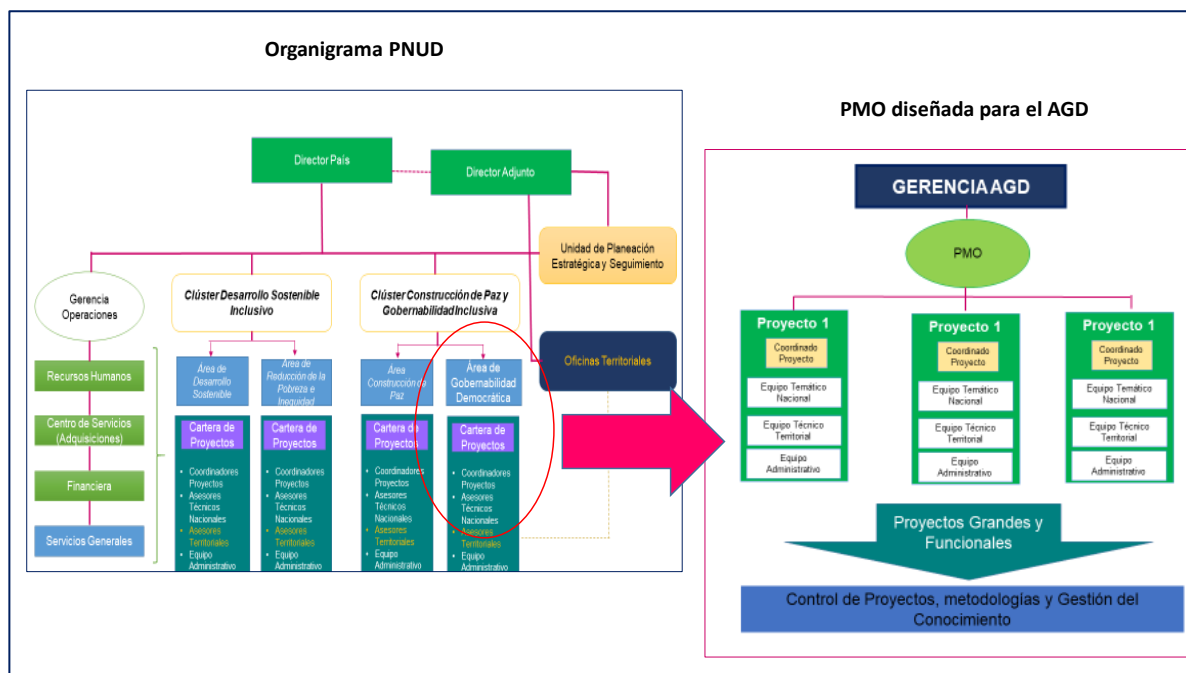
Dentro de los modelos centralizados de las *PMO*, la que mejor se ajusta al AGD es la de “Torre de Control” puesto que se pretende que dicha oficina establezca las metodologías a desarrollar y que los coordinadores de proyectos orienten a sus equipos en el qué y cómo realizar sus funciones.

La *PMO* que se propone para el Área estará a cargo de un Gerente General o Director que velará porque los coordinadores de los diferentes proyectos estén al mando de su equipo de trabajo generando las instrucciones, procesos y metodologías para el desarrollo de las actividades.

Por su parte, los coordinadores de los proyectos serán los responsables y tendrán en cuenta las orientaciones brindadas por la Gerencia, tomando las decisiones más relevantes para el buen desarrollo del proyecto, controlando cada una de las actividades e incentivando el conocimiento de las metodologías por parte del equipo técnico, los procedimientos, las herramientas para lograr los objetivos inicialmente planteados con la contraparte.

Con este tipo de *PMO* se busca que el AGD mejore su nivel de madurez en la dirección de proyectos y debe esforzarse por estandarizar las metodologías en administración de proyectos, mejorar los procesos, fortalecer los sistemas de seguimiento y trabajar hacia mejoras continuas.

Figura 32. PMO diseñada para el AGD



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta las responsabilidades y funciones del equipo que conformaría la PMO en el AGD con el objetivo de optimizar las actividades y que cuente con la capacidad de cumplir con los objetivos del proyecto.

Tabla 5. Roles generales equipo PMO AGD

Rol	Responsabilidades
<b>Director Proyecto (PNUD-RRHH, 2015)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparar el plan de trabajo y el presupuesto del proyecto.</li> <li>- Elaborar el esquema de gobernanza.</li> <li>- Establecer procedimientos de trabajo internos para el proyecto.</li> <li>- Supervisar las actividades del personal.</li> <li>- Brindar acompañamiento técnico y supervisión de todas las actividades del proyecto.</li> <li>- Coordinar y supervisar la preparación de todos los resultados del proyecto.</li> <li>- Promover, establecer y mantener vínculos con proyectos de otras áreas.</li> <li>- Preparar los Planes de Trabajo Anuales e Informes Anuales de Proyecto.</li> <li>- Realizar entrenamientos al equipo del proyecto (PNUD-RRHH, 2015).</li> </ul>

<b>Asesores Temáticos Nacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar la planeación, formulación y gestión de resultados, productos y actividades de los convenios territoriales (Vacantes PNUD Colombia, 2017).</li> <li>- Elaborar las metodologías para la administración de proyectos.</li> <li>- Elaborar los planes de formación en temas de administración de proyectos.</li> <li>- Elaborar e implementar herramientas de seguimiento y monitoreo.</li> <li>- Participar en la producción de documentos técnicos, materiales de divulgación técnica y pedagógica que sirvan como insumos de los convenios. (Vacantes PNUD Colombia, 2017)</li> <li>- Acompañar el análisis técnico y presupuestal de los proyectos. (Vacantes PNUD Colombia, 2017)</li> <li>- Preparar y entregar informes que les sean solicitados en función de las responsabilidades asignadas. (Vacantes PNUD Colombia, 2017)</li> <li>- Seguimiento a la gestión territorial de los convenios, programas o proyectos que se estén ejecutando en el Área.</li> </ul>
<b>Asesores Territoriales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar los procesos de asistencia técnica.</li> <li>- Realizar visitas a terreno (municipios) para implementar acciones de asistencia técnica.</li> <li>- Preparar y entregar productos específicos e informes.</li> </ul>
<b>Asistentes Administrativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar las diferentes labores administrativas.</li> <li>- Realizar todas las actividades relacionadas con el manejo de la documentación.</li> <li>- Apoyar las labores contables, financieras o logísticas necesarias.</li> <li>- Apoyar la elaboración de los informes requeridos.</li> </ul>

*Fuente: Fuente: Elaboración del Autor. 2017, a partir de Términos de Referencia elaborados por el AGD - PNUD.*

Actualmente, el AGD cuenta con varios perfiles definidos en la tabla No.5, pero se evidencia que varios se encuentran realizando funciones diferentes a su experticia profesional o dedicados a roles que no contribuyen a una posible PMO.

Bajo el conocimiento del autor de este Informe, se requiere contratar perfiles de Asesores Temáticos Nacionales expertos que produzcan metodologías en administración de proyectos para ser implementadas (gestión de riesgos, procesos de calidad, diseño e implementación de herramientas de seguimiento y monitoreo). Como recomendación, es necesario para el caso de elaboración de productos puntuales en los diferentes proyectos, se contrate el equipo con experticia en esa temática; así se realice bajo una modalidad de contratación directa o por productos y no colocar personal de otros equipos para realizar dichas actividades específicas porque pierden calidad los productos y genera inconformismo por parte de las contrapartes.

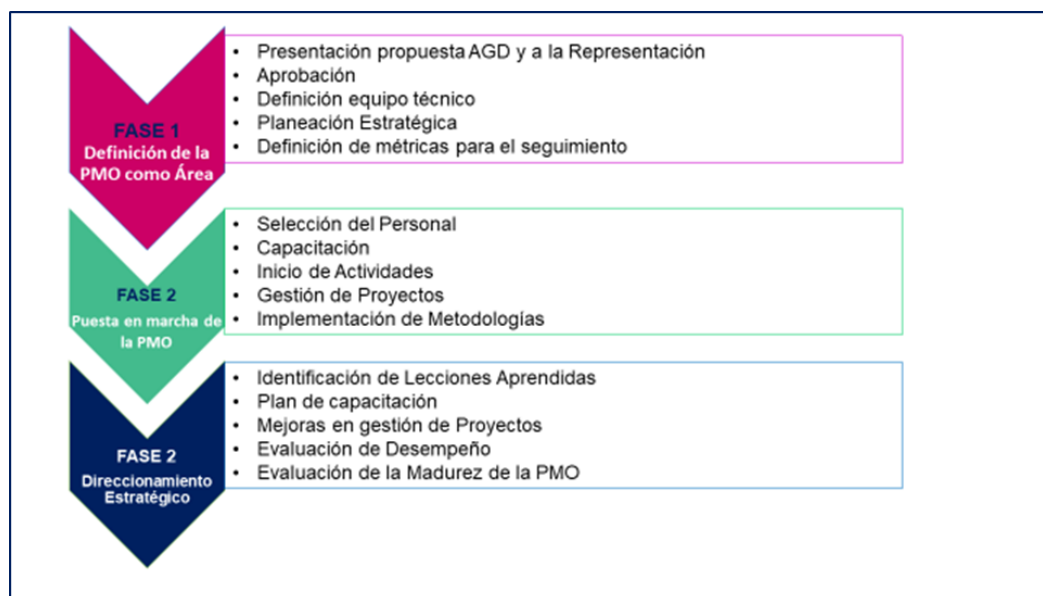
Pese a que esta es una buena apuesta por parte del Área en términos de eficiencia y disminución de costos en los proyectos, no es garantía de calidad y satisfacción.

#### 7.4 Fases Propuestas para la Implementación del PMO en el AGD

Como factor importante para el éxito de la implementación de la propuesta de la PMO en el AGD, se requiere el respaldo de la Representación y de las demás áreas en los procesos de definiciones estratégicas y presupuestales para llevar a cabo este propósito.

La propuesta de implementación de la PMO debe ser alineada con el Programa de País y la estrategia de intervención del PNUD. De acuerdo a lo anterior, se propone un proceso que está compuesto por tres fases las cuales garantizan que al finalizar su implementación; el Área contará con una gestión y administración de proyectos más eficiente.

Figura 33. Fases Propuestas para la Implementación de la PMO



Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

Como se observa en la figura 33, se han previsto tres fases como propuesta de implementación de la PMO. Las fases son las siguientes:

- **Fase 1: Definición de la PMO como Área**

Esta fase inicial que comienza con la aprobación del Plan por parte de la Gerencia del AGD, así como la evaluación y aprobación de la Representación a través de la presentación y socialización del plan de implementación de la PMO para que sea avalado y apoyado por toda la organización.

Por otra parte, la Gerencia del Área debe seleccionar el Director del Proyecto de implementación de la PMO, gestionar un espacio físico en la oficina para que se cuente con puestos de trabajo disponibles para la conformación del equipo. A continuación, se debe desarrollar un trabajo de definición estratégica de la Oficina: misión, visión, metas, objetivos e indicadores (métricas); así como definir el portafolio de servicios, las responsabilidades, funciones y requerimientos de equipo técnico de la PMO, para lo cual sirve de base el presente documento.

Por último, se debe definir, concertar y socializar la metodología que aplicará la PMO para la gestión de proyectos y a partir de ello, elaborar una estrategia de comunicaciones para su difusión tanto al equipo como a la organización. En este aspecto, es de resaltar que el Área debe articularse con las otras áreas para desarrollar la metodología al formular proyectos en que intervienen todas.

Es necesario que en esta fase se diseñe e implemente un Plan de articulación de la PMO del AGD con las demás áreas del PNUD desarrollándose a lo largo de las fases propuestas. Dicho Plan se debe estructurar a partir de definir los canales de información que tendría la PMO a nivel organizacional.

Un primer nivel de articulación que la PMO desarrollaría es la comunicación y presentación de estrategias y resultados desde la Gerencia del Área con la Representación, con otras gerencias y con los coordinadores territoriales.

Además, una de las actividades que se despliegan de manera semanal y que converge a las instancias del ápice estratégico es el *Management Time* en el cual se presentan las actividades que se desarrollan en la organización y se abordan los temas trascendentales y que ameritan especial atención por parte dirección del PNUD. Desde la Gerencia del Área, se debe realizar la presentación de la propuesta de la PMO, los avances y los resultados de la implementación. Este espacio debe ser aprovechado para impulsar la PMO a nivel organizacional, ya que se tratan temas sustantivos de las acciones que a nivel nacional se están desarrollando, así como las relaciones que se establecen con entidades nacionales, territoriales y con otras agencias; sino porque además se identifican nuevas propuestas de proyectos que las áreas pueden estructurar. Adicionalmente, la PMO requiere un trabajo articulado con

los coordinadores territoriales dado que son los aliados en la intervención de los proyectos a nivel local y porque se constituyen en puntos focales de nuevas coaliciones institucionales con las gobernaciones, alcaldías municipales, gremios regionales y otras instituciones de carácter regional con las que se pueden gestionar nuevos proyectos.

Otro canal de relacionamiento de la PMO con las demás áreas del PNUD y que permite presentar de manera concreta los proyectos, es en el Comité Estratégico denominado Project Appraisal Committee (PAC), que se desarrolla con una periodicidad quincenal y facilita evaluar por parte de las demás áreas y de la Oficina de Monitoreo y Seguimiento; las propuestas de nuevos proyectos presentando las estrategias de intervención en caso de que los proyectos tengan participación de otras áreas.

Es fundamental que la PMO a lo largo de las fases de implementación, divulgue y genere mecanismos de apropiación del portafolio de servicios dentro de la organización generando en los asesores temáticos la capacidad de articular proyectos donde se aborden en el marco de su intervención, los temas desarrollados para la gobernabilidad democrática. El equipo de la PMO debe acompañar a los equipos de otras áreas a promover que el fortalecimiento de las estrategias productivas a nivel local es más efectivo si está impulsado de unas instituciones sólidas y una ciudadanía empoderada, las políticas ambientales se implementan a partir de gobiernos nacionales y territoriales empoderados y los acuerdos de paz no se pueden materializar si el estado no genera las suficientes capacidades para gobernar y garantizar que a los ciudadanos cuenten con los mínimos de derechos y servicios.

Como último factor integrador de la PMO con el resto de la organización, es vital que se potencialice la difusión por parte de la Oficina de Comunicaciones del proceso que adelanta la Oficina de Proyectos en sus tres fases de implementación. Desde su propio quehacer, el Centro de Comunicaciones se convierte en el aliado que mejor puede posicionar la PMO, no solo a nivel interno con los comunicados que genera respecto a las actividades que se están realizando en cada área; sino la utilización de otras alternativas de comunicación como redes sociales y la página web; constituyéndose en un mecanismo de articulación con todos los estamentos del PNUD.

Se considera estratégico para la implementación de la PMO, su articulación con las otras áreas temáticas y las oficinas de soporte de la organización; esto se puede realizar a partir de la misma implementación de la PMO ya que induce a una cultura de proyectos no solamente en el Área sino en la Agencia puesto que es muy débil y conducirla a definir y documentar los procesos de administración de proyectos. Como se ha comentado previamente, PNUD tiene un marco estratégico articulado a los temas de desarrollo nacional y aunque se han realizado acciones para fortalecer la gestión de proyectos y articular los procesos de soporte con la misionalidad de



la Agencia; aún persisten deficiencias en la definición e implementación de procesos, en algunos casos los procesos no están documentados y no son ampliamente conocidos ni difundidos a los miembros de la organización. La puesta en marcha de la PMO en el Área de Gobernabilidad puede considerarse como una puesta importante desde el punto de vista de estructuración y consolidación de procesos que contribuyan a mejorar la gestión estratégica.

## ▪ **Fase 2: Puesta en marcha de la PMO**

Corresponde a la fase en qué empieza la operación de la PMO.

Con los perfiles definidos del equipo que se requiere para dar marcha a la PMO, en colaboración con la Oficina de Recursos Humanos y el Centro de Servicio, se procede con las publicaciones de las vacantes, contratación de los perfiles y ajustes en las actividades del personal con el que ya se cuenta y es idóneo para tal fin.

Posterior a esto, se realiza el proceso de inducción establecido por la Oficina de Recursos Humanos y el entrenamiento en los asuntos del AGD y en los temas para la implantación de la PMO.

Por otra parte, se define un proceso de planificación de las actividades y se propone iniciar la operación de la siguiente manera:

- Socializar las actividades que va a realizar el equipo que integra la PMO, con los equipos de otras áreas, con las contrapartes de los proyectos que se están ejecutando y en general, con todos los interesados.
- Definir el proceso de administración de portafolio, los criterios de selección de los proyectos y la medición de aplicación de la metodología.

Posterior a esto, se desarrollan otras actividades a largo plazo como la medición de la efectividad de la gerencia de proyectos, evaluación desempeño al gerente de la PMO, miembros de equipo y satisfacción de *stakeholders*.

En lo que respecta a los temas sustantivos o misionales que se desarrollan en el AGD, en la *Fase de puesta en marcha* es fundamental redefinir el proceso de administración de portafolio de proyectos a partir del esquema operativo de la PMO, definir y socializar los criterios de selección de los proyectos y establecer los parámetros para realizar evaluaciones a los proyectos en su etapa de cierre y así lograr la consolidación de la estandarización de los procesos.

## ▪ **Fase 3: Consolidación de la PMO**

En esta fase se consolidan los procesos que viene adelantando la PMO y se inicia un trabajo de sistematización de lecciones aprendidas y de mejora continua de métodos. Pese a que es la fase final en la propuesta de montaje de la PMO, es una fase que continua en el tiempo.

Adicionalmente, es crucial que en el proceso de implementación de la PMO se alcance esta fase o estado porque finalmente se está consiguiendo el propósito de esta iniciativa, el cual es lograr un direccionamiento estratégico que ha sido producto de las fases anteriores y se complementa con el desarrollo de un proceso de evaluación en clave de mejorar continuamente y de medir la efectividad de la aplicación de procesos y metodologías utilizadas en el funcionamiento de la PMO.

Por otra parte, debe fortalecerse el plan de capacitación establecido al equipo de la PMO; no solo en gestión de proyectos, sino también en otros temas como gestión de riesgo, aseguramiento en la calidad y actualización en temas estratégicos del PNUD y lecciones aprendidas.

En esta fase se debe continuar con el proceso de evaluación de desempeño del equipo de trabajo de la PMO y evaluar el nivel de madurez que ha alcanzado el AGD con la implementación de la oficina.

Con esta propuesta se espera que el AGD fortalezca e impulse la gestión y administración de proyectos y logre posicionarse a nivel organizacional y en el marco de la cooperación internacional que actualmente está en Colombia como un Área que desarrolla sus proyectos exitosamente siendo reconocida por sus aliados por la calidad en sus productos y desempeño técnico.

## **7.5 Cronograma para la Implementación de la PMO en el AGD**

A continuación, se presenta el cronograma definido para la implementación de la PMO. Está previsto que las tres fases diseñadas en la propuesta se desarrollen a lo largo de siete (7) meses con base en el conocimiento de los tiempos que se requerirían para realizar las gestiones de contratación del personal idóneo y demás trámites y así extender con el periodo de consolidación de la PMO a lo largo del tiempo.

La fase de consolidación de la PMO se considera como fase inicial para que empiece a mostrar resultados de su gestión ya que la evaluación de desempeño determinará las acciones a futuro que le permitirán mejorar a partir de la experiencia y demostrar su aporte a la organización (Figura 34).

Figura 34. Cronograma para la Implementación de la PMO

ACTIVIDADES	MESES																											
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Fase 1: Definición de la PMO como Área</b>																												
Elaboración propuesta de la PMO	■																											
Presentación y evaluación propuesta PMO a la Representación		■																										
Definición equipo técnico			■	■																								
Jornadas de Planeación Estratégica y definición portafolio de proyectos			■	■	■																							
Definición instrumentos de seguimiento					■	■																						
<b>Fase 2: Puesta en marcha de la PMO</b>																												
Selección de Personal							■	■	■																			
Jornadas de Capacitación equipo PMO										■	■																	
Presentación y lanzamiento de la PMO												■																
Gestión de Proyectos													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Definición de metodologías							■	■	■	■																		
Plan de articulación con las otras áreas				■																								
Jornadas de capacitación en metodologías											■										■							
Definición plan de comunicaciones														■								■						
<b>Fase 3: Consolidación de la PMO</b>																												
Identificación y sistematización de lecciones aprendidas																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Definición y desarrollo plan de capacitación																								■	■	■	■	
Evaluación de desempeño																										■	■	
Evaluación de la Madurez de la PMO																										■	■	
Consolidación de las actividades a la PMO																		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Fuente: Elaboración del Autor. 2017.

## **7.5 Estrategia para la viabilidad y sostenibilidad a través del tiempo de la PMO en el AGD**

Una de las dificultades que se evidencia para la sostenibilidad de las PMO en las organizaciones es el apalancamiento financiero que cubra su funcionamiento, pues se debe contar con un presupuesto adicional, y en caso de que la organización incluya otra estructura organizacional que no sea compatible con la del modelo adoptado por la PMO, será difícil continuar con ella. Para este caso, existe viabilidad debido a que la estructura organizacional de la PMO es compatible con el modelo de dirección optado para el montaje dentro del AGD.

Ahora bien, después de asegurar la viabilidad se debe asegurar la sostenibilidad en el tiempo, pues se puede dar inicio la PMO hoy, pero no hay garantía de que el día de mañana no sea eliminada. Entonces para que la PMO sea viable, financiera, organizacional, de orden jerárquico y lo más importante, que perdure en el tiempo, se debe adecuar de la manera más realista posible, donde inicialmente no afecte el presupuesto de la organización.

El factor que garantiza la viabilidad de la PMO es que la estructura ya está instaurada dentro del Área, no de la manera que se proyecta, pero el Área opera por proyectos. El objetivo es que la implementación de la PMO no comprometa los avances de los proyectos que están en marcha y tampoco obstaculice la gestión de nuevos proyectos. Si estos factores se pueden asegurar desde el punto de vista de viabilidad, se podrá asegurar con un mayor grado de certeza que la PMO se sostendrá en el tiempo, y con el modelo de mejora continua, podrá adaptarse a cambios que son propios de la organización, como temas estratégicos, políticos desde el orden nacional o económicos que no afectaran los propósitos de la PMO.

## 8. Conclusiones y Recomendaciones

Como resultado del presente Informe se logra identificar una serie de conclusiones y recomendaciones respecto a la gestión y administración de proyectos para el AGD, que da origen a una propuesta para implementar una PMO en dicha Área. Se destaca que el AGD ha desarrollado procesos importantes en la gestión y administración de proyectos; pero se evidencia que existen aspectos para mejorar y otros para potencializar.

De acuerdo con los resultados obtenidos para determinar el nivel de madurez del Área y respecto a la gestión de proyectos, denota que es necesario implementar una PMO. Teniendo en cuenta la estructura organizacional que actualmente está establecida para el Área y el modelo de implementación de los proyectos; se recomienda implementarse una de carácter Centralizado, para este caso, *“Torre de Control”*, debido a que tiene un mayor control y autoridad para establecer y hacer cumplir las normas y se adapta a las características actuales del Área, no genera cambios organizacionales de impacto y no requiere una inversión en recursos elevada. Se trataría de una PMO, diseñada de manera similar a como hoy opera el Área.

En lo que debe realizar especial énfasis dicha Oficina, es en implementar procesos que mejoren la administración de proyectos. Esta afirmación se respalda con los resultados obtenidos en el diagnóstico de percepción de efectividad de proyectos. Al respecto, se presenta cuatro importantes dificultades:

La primera corresponde a las dificultades que tienen los equipos técnicos en la implementación de los proyectos que son compartidos con otras áreas del PNUD. Al respecto, no hay integración con los otros equipos induciendo que no se evidencie frente a la contraparte una consolidación en los resultados del proyecto. Por otra parte, el Área no brinda formación en gestión y administración a los equipos de los proyectos y no cuenta con herramientas que puedan ser soporte a estos procesos. Esto ha desencadenado en que los coordinadores de proyectos y los equipos técnicos implementen los proyectos desde su conocimiento y habilidades, pero no bajo una estandarización de los procesos.

La falta de estándares ha disminuido la calidad en la gestión de los proyectos reduciendo la eficiencia y aumentando en tiempo y en costos la ejecución de los proyectos. Adicionalmente se evidencia poco relacionamiento con los *stakeholders* de los proyectos, lo que se traduce a una disminución en

el nivel de impacto esperado de las acciones que se desarrollan en los proyectos.

En cuanto al desarrollo de las fases del ciclo de proyectos y teniendo en cuenta los resultados del análisis; el AGD presenta dificultades en tres fases: Planeación Ejecución y Cierre. Esto se debe a la falta de instrumentos y metodologías para cumplir con las acciones de cada una. Se destaca la falta de metodologías desarrolladas y socializadas para realizarle monitoreo a los proyectos.

Respecto a aspectos de mejora continua, el AGD no sistematiza de manera rigurosa las lecciones aprendidas y no cuenta con un plan de mejora para ser socializadas en los proyectos.

Por todo lo anterior y teniendo en cuenta que los entrevistados consideran que es una buena alternativa implementar una PMO en el AGD, se realizó una propuesta de diseño de una PMO con la que se espera proporcionar una cultura en administración de proyectos de manera exitosa y que contribuirá a fortalecer la calidad en la gestión de proyectos incrementado su eficiencia.

Con la aplicación de la PMO en el AGD, se obtiene un mejor control de las actividades pertinentes a la administración de los proyectos, ejecución del presupuesto, una mayor visibilidad de cada uno de los proyectos y mejorar el posicionamiento del Área en la organización.

## 9. Referencias Bibliográficas

- Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y la construcción de paz estable y duradera. (24 de 11 de 2016). *Acuerdo final para la terminación del conflicto armado y la construcción de paz estable y duradera*. La Habana, Cuba, Cuba.
- Alvaríz, B. G. (2016). *Ingeniería del Software*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/56675876/CMM-Informe>
- Bryde, J. (2003). Modelling Project Management Performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 228-253.
- Casey, W. & Peck W(2001). Choosing the right PMO setup. (PMI, Ed.) *PM Network*, 15(2), 40-47.
- Congreso de la República - PNUD. (6 de 2016). Documento Proyecto - Anexo Técnico Diálogo Democrático. *Documento Proyecto - Anexo Técnico Diálogo Democrático*. Bogotá D.C. , Bogotá D.C. .
- Cooke, D. (2002). "Project Management Maturity models: does it make sense to adopt one?". *Project Management*, 1-4.
- Crawford, J. K. (2000.). Improving Organizational Productivity with a Project Office. *Project Management Inc. v40. número 6*. Obtenido de <http://docplayer.net/14718261-Improving-organizational-productivity-with-a-project-office-by-kent-crawford-pmp.html>
- Forero, E. (01 de 12 de 2015). AGD para la Paz - Portafolio de asesoría técnica . *AGD para la Paz - Portafolio de asesoría técnica* . Bogotá D.C. , Bogotá D.C. , Colombia.
- Gill, G. (2008). *The complete Project Management Office Handbook*. Arlington, Virginia: Auerbach Publications- Taylor y Francis Groups.
- Gobernación Valle del Cauca, P. (23 de 07 de 2016). Documento de Proyecto - Anexo Técnico. *Documento de Proyecto - Anexo Técnico*. Bogotá D.C, Bogotá D.C.
- Gobierno Colombiano - ONU Colombia . (2015). *Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia - UNDAF (2015- 2019)* . Bogotá .
- González, A. (2009). *Cómo implementar una oficina de gestión de proyectos (OGP) en su organización*. Madrid: Visión Libros.
- Hernández, R. F. (2001 ). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL Internacional Editores S.A.

- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas : Fundación SYPAL.
- Kaleshovska, N. (2014). Adopting project management offices to exploit the true benefits of project management. *Economic Development No.1-2*, 151-165.
- Kerzner, H. (2001). *Using the project management maturity model: strategic planning for project management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- López B. (s.f.). *Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos*. Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_4/LIBRO\\_4/DOCUMENTOS/Modelos\\_de\\_Madurez\\_en\\_la\\_Administracion\\_de\\_Proyectos.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf)
- Martin, N. P. (2007). Is project management: size, practices and the project management office. *Journal of Computer Information Systems*, 52-60.
- Mendez, R. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos* . Bogotá D.C. : D´vinni Ltda.
- Miranda, J. (2012). *El Desafío de la Gerencia de Proyectos* . Bogotá D.C. : MM Editores.
- Morrison, J. &. ( 2004). Project Management effectiveness a construct: A conceptual study. *South African Journal of Business Management, Volume 35, Issue 4*, 73-94.
- Naciones Unidas Colombia. (20 de 02 de 2017). *Naciones Unidas Colombia* . Obtenido de ONU Multimedia : <http://nacionesunidas.org.co/multimedia/2017/02/20/179-que-es-la-mision-de-la-onu-en-colombia/>
- Naciones Unidas Colombia. (s.f.). *ONU- Colombia* . Obtenido de ONU- Colombia : <http://nacionesunidas.org.co/onu-en-colombia/directorio/>
- PNUD - EPM. (2016). PRODOC - Alianza PNUD - EPM . Bogotá , Bogotá D.C. , Colombia.
- PNUD. (2010). *Guía sobre la actividad del PNUD en Gobernabilidad Democrática* . Nueva York, NY.
- PNUD. (2014). *Plan estratégico del PNUD 2014 - 2017: Cambiando con el Mundo* . New York- USA .
- PNUD. (2015). *Documento de Programa para Colombia - CPD 2015 - 2019*. Bogotá, Colombia.



- PNUD. (06 de 09 de 2016). *Estrategia Territorial de Hidrocarburos - ETH* . Obtenido de Estrategia Territorial de Hidrocarburos - ETH : [http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/democratic\\_governance/estrategia-territorial-para-la-gestion-equitativa-y-sostenible-d.html](http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/projects/democratic_governance/estrategia-territorial-para-la-gestion-equitativa-y-sostenible-d.html)
- PNUD. (02 de 02 de 2017). Proceso de Inducción - PNUD. *Proceso de Inducción - PNUD*. Bogotá D.C., Bogotá D.C., Colombia.
- PNUD. (2018). *Página web oficial PNUD Colombia*. Obtenido de Página web oficial PNUD Colombia: [http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/ourwork/democraticgovernance/in\\_depth/](http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/ourwork/democraticgovernance/in_depth/)
- PNUD- Distrito Bogotá. (2015). Anexo Técnico de Acuerdo de Cooperación entre el PNUD y el Distrito Capital Bogotá . Bogotá , Bogotá D.C. , Colombia.
- PNUD- DNP. (2014). Documento Proyecto Control, vigilancia y evaluación de impacto regalías. *Documento Proyecto Control, vigilancia y evaluación de impacto regalías*. Bogotá D.C. , Bogotá D.C. .
- PNUD- MINTIC. (11 de 2016). Documento Proyecto - Anexo Técnico Centro de Innovación. *Anexo Técnico Centro de Innovación*. Bogotá D.C. , Bogotá D.C. .
- PNUD. (s.f.). *PNUD - Colombia*. Obtenido de PNUD - Colombia: [http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/about\\_undp.html](http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/about_undp.html)
- PNUD- Secretaría de Integración Social Distrito Capital. (10 de 2016). Documento Proyecto - Anexo Técnico. *Documento Proyecto - Anexo Técnico*. Bogotá D.C. , Bogotá D.C. .
- PNUD-RRHH. (15 de Julio de 2015). *All Vacancies - PNUD Panama* . Obtenido de All Vacancies - PNUD Panama : [https://jobs.undp.org/cj\\_view\\_job.cfm?cur\\_job\\_id=57883](https://jobs.undp.org/cj_view_job.cfm?cur_job_id=57883)
- Programa Manos a la Paz - AGD. (12 de 2017). Sistematización Programa Manos a la Paz. *Sistematización Programa Manos a la Paz*. Bogotá D.C. , Bogotá D.C. .
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (Sexta ed.)*. México: South- Western.
- Salimbeni, S. (Mayo de 2014). *Activusla*. Obtenido de Activusla: <http://docplayer.es/2887933-Propuesta-para-la-implementacion-de-una-oficina-de-administracion-de-proyectos.html>

- Solarte, L. (2013). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Revista Innovar Journal*, 5-18. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/42502/44048>
- Sosa, T. (2015). *Diseño de una PMO para el centro de monitoreo IPSE*. Obtenido de Diseño de una PMO para el centro de monitoreo IPSE: <http://docplayer.es/66430709-Diseno-de-una-oficina-de-proyectos-pmo-para-el-centro-nacional-de-monitoreo-ipse.html>
- Trujillo, M. M. (2009). *El Valor de un Proyecto*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.
- UNDAF - PNUD. (29 de 01 de 2016). *Youtube*. Obtenido de Youtube: [https://www.youtube.com/watch?v=JX70gCb\\_1ck&t=273s](https://www.youtube.com/watch?v=JX70gCb_1ck&t=273s)
- UNDP - Colombia. (s.f.). *Financiamiento y Ejecución*. Obtenido de Financiamiento y Ejecución: [http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/funding\\_delivery.html](http://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/operations/funding_delivery.html)
- UNDP . (s.f.). *Cost Recovery from Other Resources* . Obtenido de Cost Recovery from Other Resources : [https://popp.undp.org/UNDP\\_POPP\\_DOCUMENT\\_LIBRARY/Public/FRM\\_Cost%20Recovery\\_Cost%20Recovery%20from%20Other%20Resources%20-%20General%20Management%20Support%20\(GMS\).pdf](https://popp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/FRM_Cost%20Recovery_Cost%20Recovery%20from%20Other%20Resources%20-%20General%20Management%20Support%20(GMS).pdf)
- UNDP - DPC. (s.f.). *Costos Directos de los Proyectos (DPC)- UNDP*. Obtenido de Costos Directos de los Proyectos (DPC)- UNDP: [https://popp.undp.org/.../FRM\\_Resource%20Plannign%20and%20Budgeting\\_Direct%...](https://popp.undp.org/.../FRM_Resource%20Plannign%20and%20Budgeting_Direct%...)
- UNDP. (2012). *Governance for Peace - Securing The Social Contract* . New York - USA.
- UNDP Mundial. (2018). *Contenidos pagina web alianzas PNUD*. Obtenido de Contenidos pagina web alianzas PNUD: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/funding/partners.html>
- Vacantes PNUD Colombia. (Septiembre de 2017). *Vacantes PNUD - Publicación TDR*. Obtenido de Vacantes PNUD - Publicación TDR: [https://jobs.undp.org/cj\\_view\\_job.cfm?cur\\_job\\_id=74300](https://jobs.undp.org/cj_view_job.cfm?cur_job_id=74300)

## Anexo 1: Distribución de las frecuencias Cuestionario efectividad de la gerencia de proyectos

No.	Preguntas	Frecuencia de Respuestas				
		Fuertemente en Desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Fuertemente Deacuerdo
<b>Resultados operacionales</b>						
1	Los proyectos de manera consistente cumplen con el tiempo estimado.	3	0	0	8	0
2	Los proyectos de manera consistente cumplen con los costos asignados.	0	2	3	6	0
3	Los proyectos cumplen generalmente con los requerimientos de calidad.	0	0	4	6	1
<b>Claridad en los Objetivos</b>						
4	Los objetivos de los proyectos son claramente definidos y entendidos por los stakeholders.	0	0	5	6	0
5	Los participantes del proyecto están comprometidos con el logro de los objetivos.	0	0	1	7	3
6	Existe conciencia en la organización con respecto a la venta de los beneficios de los proyectos.	0	3	3	4	1
<b>Toma de decisiones racional del proyecto</b>						
7	Los proyectos son continuamente revisados para re-evaluar su viabilidad y éxito potencial.	1	0	3	6	1
8	La planeación del proyecto es realizada con base en información confiable y realista.	0	2	3	5	1
9	La organización se asegura de dar el entrenamiento apropiado a sus gerentes de proyecto.	1	3	6	1	0
<b>Adecuación de la metodología</b>						
10	La organización tiene un sistema estandarizado y efectivo para administrar los proyectos.	0	1	6	3	1
11	La organización cuenta con las herramientas y sistemas para soportar los procesos de gestión de los proyectos.	1	2	1	6	1
12	La organización tiene la habilidad para estimar y planear sus proyectos de manera apropiada.	0	3	5	3	0
<b>Organización y Autoridad</b>						
13	La organización le da a los gerentes de proyecto, la autoridad necesaria para ejecutar sus responsabilidades.	0	0	3	5	3
14	La toma de decisiones al interior de los proyectos, es fácil y eficiente.	0	0	4	6	1
15	La organización se asegura de que los gerentes de proyecto, cumplan con sus responsabilidades.	0	2	0	9	0
<b>Acceso a Recursos</b>						
16	La organización se compromete a proveer los recursos requeridos por los proyectos.	0	2	1	6	2
17	La organización hace una provisión de fondos para los proyectos.	0	4	2	4	1
18	La disponibilidad de los recursos es tenida en cuenta cuando se seleccionan los proyectos y se establecen prioridades.	0	1	4	5	1
<b>Soporte de la Organización</b>						
19	La gente de diferentes departamentos en la organización trabaja bien en los equipos de proyecto.	0	2	6	3	0
20	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan activamente en los proyectos y ofrecen el soporte necesario.	0	2	6	3	0
21	El trabajo de los proyectos generalmente es soportado por el resto de la organización.	0	4	3	3	1
<b>Comunicación</b>						
22	Los canales para reportar los problemas de los proyectos, son claros.	0	1	6	3	1
23	Los miembros de los equipos están permanentemente informados del progreso y desarrollo de los proyectos.	0	1	1	9	0
24	Los miembros de los equipos discuten los problemas o situaciones que enfrentan los proyectos.	0	0	3	6	2
<b>Interface con los stakeholders</b>						
25	Los clientes o usuarios finales se tienen en cuenta para la toma de decisiones de los proyectos.	0	2	1	6	2
26	La organización mide la percepción de los stakeholders con respecto a los proyectos.	4	1	4	2	0
27	Durante la ejecución del proyecto se involucran los stakeholders de manera regular.	0	1	4	5	1
<b>Liderazgo</b>						
28	La organización se cuida de asignar gerentes de proyecto con perfiles acordes a los requerimientos de los proyectos.	0	0	1	9	1
29	La organización se asegura de que exista el soporte requerido para los proyectos propuestos.	1	1	5	4	0
30	La organización cuenta con un grupo de gerentes de proyecto experimentados.	0	1	1	8	1
<b>Adecuación de los Recursos Humanos</b>						
31	Las personas que participan en los proyectos están orientados al trabajo en equipo.	0	0	4	5	2
32	Hay un nivel aceptable de re-trabajo en la mayoría de los proyectos.	0	3	5	3	0
33	Las personas que participan en los proyectos son competentes en su campo de conocimiento.	0	1	0	9	1
<b>Consideración de los Stakeholders</b>						
34	En los proyectos, siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto, ya sea a nivel interno o externo a la organización.	0	2	5	4	0
35	Los miembros de los equipos están generalmente satisfechos con su participación en los proyectos, y con la contribución de éstos, al desarrollo de su carrera.	0	1	3	6	1
36	Los proyectos son realizados de manera paralela al flujo de trabajo normal de la organización.	0	1	4	5	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 2: Distribución de las frecuencias Cuestionario Diagnóstico Situación Actual en Administración de proyectos.

No.	Preguntas	Frecuencia de Respuestas		
		Bajo	Medio	Alto
<b>Iniciación de un proyecto</b>				
1	Los proyectos están alineados con los objetivos de la organización o las necesidades del cliente o los usuarios?	0	5	3
2	El documento de definición preliminar del alcance, incluye necesidades y expectativas de los stakeholders?	2	3	3
3	Se identifican y registran riesgos de alto nivel, supuestos y restricciones?	1	4	3
4	Se identifican claramente los stakeholders y sus necesidades son entendidas?	0	5	3
5	Se define y aprueba un Project Charter?	1	2	5
<b>Planeación de un Proyecto</b>				
1	Se acuerda mutuamente con los clientes o usuarios el alcance de los proyectos?	0	1	7
2	El cronograma del proyecto es aprobado conjuntamente con los clientes o usuarios?	0	1	7
3	Se define y aprueba un presupuesto del proyecto por quien corresponde?	1	2	5
4	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto?	1	2	5
5	Se acuerdan previamente las actividades de comunicación que requiere el proyecto?	0	4	4
6	Está establecido un proceso de administración de la calidad?	4	3	1
7	El plan de respuesta al riesgo es aprobado?	7	0	1
8	El proceso de control de cambios para los proyectos está definido?	6	2	0
9	Se definen y aprueban planes de adquisición, en los casos en los que se requiere?	2	1	5
10	Se aprueba un Plan de Administración del proyecto con el usuario o el cliente?	2	2	4
<b>Ejecución de Proyectos</b>				
1	Se da cumplimiento al alcance del proyecto?	0	0	8
2	Se logra el compromiso de los stakeholders?	0	3	5
3	Se administran los recursos humanos asignados al proyecto?	0	2	6
4	Se asegura que se cumple la calidad con respecto a lo planeado?	0	4	4
5	Los recursos materiales son administrados?	3	2	3
<b>Monitoreo y control de proyectos</b>				
1	Se hace seguimiento al proyecto y su estado es comunicado a los stakeholders según plan de comunicación?	1	3	4
2	Los cambios del proyecto son gestionados adecuadamente?	2	2	4
3	La calidad es monitoreada y controlada?	2	4	2
4	Los riesgos son monitoreados y controlados?	3	2	3
5	El equipo del proyecto es administrado de manera adecuada?	0	2	6
6	Los contratos son administrados adecuadamente?	1	2	5
<b>Comunicación</b>				
1	Se cuenta con la aceptación firmada de las salidas o entregables del proyecto	2	3	3
2	Los recursos del proyecto son liberados en el momento y condiciones definidas?	1	5	2
3	Las percepciones de los stakeholders son medidas y analizadas?	2	5	1
4	El proyecto es cerrado formalmente?	1	3	4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 3: Cuestionario Diagnostico sobre la Gerencia de Proyectos - Medición de la efectividad de la gerencia de proyectos

<b>Diagnóstico sobre Gerencia de Proyecto</b> <b>Área de Gobernabilidad Democrática AGD - PNUD</b>						
Tipo de Participación en los proyectos (Teniendo en cuenta el último año): Coord. de Proyecto ( )    Miembro de equipos de trabajo ( )    Otro ( ) Años de trabajo en el PNUD Menor a 1 año ( )    Entre 1 y 3 años ( )    Mayor a 3 años ( ) Teniendo en cuenta el Area de Gobernabilidad Democrática, por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases, marcando una sola X en una de las opciones: 1-Fuertemente en Desacuerdo    2-En desacuerdo    3-Neutral    4-De acuerdo    5-Fuertemente Deacuerdo						
		1	2	3	4	5
2	Los objetivos de los proyectos son claramente definidos y entendidos por los stakeholders.					
3	Los proyectos son continuamente revisados para re-evaluar su viabilidad y éxito potencial.					
4	El AGD tiene un sistema estandarizado y efectivo para administrar los proyectos.					
5	La organización le da a los gerentes de proyecto, la autoridad necesaria para ejecutar sus responsabilidades.					
6	La organización se compromete a proveer los recursos requeridos por los proyectos.					
7	La gente de diferentes Áreas en la organización trabaja bien en los equipos de proyecto.					
8	Los canales para reportar los problemas de los proyectos, son claros.					
9	Los clientes o usuarios finales se tienen en cuenta para la toma de decisiones de los proyectos.					
10	El AGD se cuida de asignar gerentes de proyecto con perfiles acordes a los requerimientos de los proyectos.					
11	Las personas que participan en los proyectos están orientados al trabajo en equipo.					
12	En los proyectos, siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto, ya sea a nivel interno o externo a la organización.					
13	Los proyectos de manera consistente cumplen con los costos asignados					
15	Los participantes del proyecto están comprometidos con el logro de los objetivos.					
16	La planeación del proyecto es realizada con base en información confiable y realista.					
17	El AGD cuenta con las herramientas y sistemas para soportar los procesos de gestión de los proyectos.					
18	La toma de decisiones al interior de los proyectos, es fácil y eficiente.					
19	La organización hace una provisión de fondos para los proyectos.					
20	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan activamente en los proyectos y ofrecen el soporte necesario.					
21	Los miembros de los equipos están permanentemente informados del progreso y desarrollo de los					
22	La organización mide la percepción de los stakeholders con respecto a los proyectos.					
23	La organización se asegura de dar el entrenamiento apropiado a sus gerentes de proyecto.					
24	Hay un nivel aceptable de re-trabajo en la mayoría de los proyectos.					
25	Los miembros de los equipos están generalmente satisfechos con su participación en los proyectos, y con la contribución de éstos, al desarrollo de su carrera.					
26	Los proyectos de manera consistente cumplen con el tiempo estimado.					
28	Existe conciencia en la organización con respecto a la venta de los beneficios de los proyectos.					
29	La organización se asegura de que exista el soporte requerido para los proyectos propuestos.					
30	La organización tiene la habilidad para estimar y planear sus proyectos de manera apropiada.					
31	La organización se asegura de que los gerentes de proyecto, cumplan con sus responsabilidades.					
32	La disponibilidad de los recursos es tenida en cuenta cuando se seleccionan los proyectos y se establecen prioridades					
33	El trabajo de los proyectos generalmente es soportado por el resto de la organización.					
34	Los miembros de los equipos discuten los problemas o situaciones que enfrentan los proyectos.					
35	Durante la ejecución del proyecto se involucran los stakeholders de manera regular.					
36	La organización cuenta con un grupo de coordinadores de proyecto experimentados.					
37	Los proyectos son realizados de manera paralela al flujo de trabajo normal de la organización.					
38	Las personas que participan en los proyectos son competentes en su campo de conocimiento.					
39	Los proyectos cumplen generalmente con los requerimientos de calidad.					

*Fuente: Elaboración propia, 2017 a partir del Constructo de Morrison & Brown (2004):  
Medición de la efectividad de la gerencia de los proyectos*

## Anexo 4: Cuestionario Prácticas de la Administración de Proyectos

<b>Diagnóstico Situación Actual en Administración de proyectos</b>		
<b>Área de Gobernabilidad Democrática AGD - PNUD</b>		
De acuerdo con su conocimiento del AGD, valore las competencias del Área en cuanto a la gerencia de proyectos en el ciclo de vida de un proyecto, teniendo en cuenta la siguiente tabla:		
BAJO: No se realiza ninguna actividad relacionada o se realiza la actividad pero con resultados incorrectos.		
MEDIO: Se realiza la actividad algunas veces, de manera informal o de manera incompleta.		
ALTO: Se realiza la actividad de manera formal y programada.		
<b>INICIACIÓN DE UN PROYECTO</b>		<b>VALORACION</b>
1	Los proyectos están alineados con los objetivos de la organización o las necesidades de la contraparte o los usuarios?	
2	El documento de definición preliminar del alcance, incluye necesidades y expectativas de los stakeholders?	
3	Se identifican y registran riesgos de alto nivel, supuestos y restricciones?	
4	Se identifican claramente los stakeholders y sus necesidades son entendidas?	
5	Se define y aprueba un Acta de Constitución del Proyecto?	
<b>PLANEACION DE UN PROYECTO</b>		
1	Se acuerda mutuamente con las contrapartes o usuarios el alcance de los proyectos?	
2	El cronograma del proyecto es aprobado conjuntamente con las contrapartes o usuarios?	
3	Se define y aprueba un presupuesto del proyecto por quien corresponde?	
4	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto?	
5	Se acuerdan previamente las actividades de comunicación que requiere el proyecto?	
6	Está establecido un proceso de administración de la calidad?	
7	El plan de respuesta al riesgo es aprobado?	
8	El proceso de control de cambios para los proyectos está definido?	
9	Se definen y aprueban planes de adquisición, en los casos en los que se requiere?	
10	Se aprueba un Plan de Administración del proyecto con las contrapartes o los clientes?	
<b>EJECUCION DEL PROYECTO</b>		
1	Se da cumplimiento al alcance del proyecto?	
2	Se logra el compromiso de los stakeholders?	
3	Se administran los recursos humanos asignados al proyecto?	
4	Se asegura que se cumple la calidad con respecto a lo planeado?	
5	Los recursos materiales son administrados?	
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>		
1	Se hace seguimiento al proyecto y su estado es comunicado a los stakeholders según plan de comunicación?	
2	Los cambios del proyecto son gestionados adecuadamente?	
3	La calidad es monitoreada y controlada?	
4	Los riesgos son monitoreados y controlados?	
5	El equipo del proyecto es administrado de manera adecuada?	
6	Los contratos son administrados adecuadamente?	
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>		
1	Se cuenta con la aceptación firmada de las salidas o entregables del proyecto?	
2	Los recursos del proyecto son liberados en el momento y condiciones definidas?	
3	Las percepciones de los stakeholders son medidas y analizadas?	
4	El proyecto es cerrado formalmente?	

*Fuente: Elaboración propia, 2017 a partir de Cuestionario fue elaborado por Dora Ariza teniendo como referencia las Competencias de desempeño del estándar PMCD-Project Management Competency Development segunda edición del 2007*

## Anexo 5: Cuestionario Gestión de Proyectos a nivel organizacional

### DIAGNÓSTICO PARA EVALUAR EL MODELO DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PM)

#### Área de Gobernabilidad Democrática AGD – PNUD

Entrevista Semiestructurada elaborada a partir del Artículo elaborado por David Bryde (2003) “Modelling Project Management Performance.”

La siguiente entrevista tiene como objetivo obtener información para realizar el informe aplicado para la creación y estructuración de la oficina de gestión de proyectos (PMO) en el Área de Gobernabilidad Democrática del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo- PNUD

#### Datos del Entrevistado:

Nombre y apellido:

Cargo que desempeña:

Tiempo en el Área de Gobernabilidad Democrática:

Cuánto tiempo lleva dedicado a actividades relacionadas con la Administración de Proyectos:

#### CUESTIONARIO

1. *¿Conoce el procedimiento o mecanismo para administrar los proyectos en el AGD?Cuál es?*
2. *¿Considera que existen problemas en la gestión de Proyectos en el AGD? Cuáles?*
3. *¿Cuáles son las principales dificultades que tiene el AGD referente a la gestión y administración de proyectos?*
4. *¿Cuáles son las herramientas para la administración y gestión de proyectos con la que cuenta el AGD?*
5. *¿Actualmente el AGD brinda entrenamiento o desarrolla capacidades en gerencia de proyectos? Describa brevemente en que consiste y de no hacerlo, qué aspectos deberían priorizarse para incluirse en un plan de formación?*
6. *¿Considera que es pertinente una PMO en el AGD?. Por qué*

Fuente: Elaboración propia, 2017 Entrevista Semiestructurada elaborada a partir del Artículo elaborado por David Bryde (2003) “Modelling Project Management Performance.”