

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE  
INVERSIÓN

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO  
(PROJECT MANAGEMENT OFFICE) EN EL COMITÉ DEPARTAMENTAL  
DE GANADEROS DEL CAQUETÁ.

CARLOS ALBERTO GÓMEZ CANO  
ESTUDIANTE

DBA. MIKEL IÑAKI IBARRA FERNÁNDEZ  
DIRECTOR

BOGOTA, JULIO DE 2019

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS:**

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO  
(PROJECT MANAGEMENT OFFICE) EN EL COMITÉ DEPARTAMENTAL  
DE GANADEROS DEL CAQUETÁ.

CARLOS ALBERTO GÓMEZ CANO  
**Autor**

MIKEL IÑAKI IBARRA FERNÁNDEZ  
**Director de Tesis**

NOÉ VELÁSQUEZ ESPINOZA  
**Director del CGIF**

Jurado,

## DEDICATORIA

A mi Carlos Manuel, quien con su llegada cambió mi cosmovisión, dándome impulso para seguir adelante en las tantas noches y madrugadas dedicadas a este documento.

A mi compañera de vida, Verenice, quien ha estado conmigo en todas las fases de este proceso, desde la presentación a la convocatoria hasta las interminables jornadas de redacción del presente, gracias por creer en mí.

A mis eternos amores, dones de la vida, Amanda, Ana María y Griselda, quienes siempre han demostrado su amor incondicional, dándome razones para seguir adelante y cumplir todos mis propósitos.

A Ustedes, mil y mil gracias por hacer del mundo un mejor lugar para mí.

*Carlos Alberto.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, y, muy especialmente a los doctores Rafael Torrijos Rivera y Yamil Hernando Rivera Cortes, por su tiempo, dedicación, paciencia y gentileza para conmigo y el proyecto.

Al Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación – Colciencias, al Departamento del Caquetá y la Fundación para el Futuro de Colombia – Colfuturo, por el financiamiento de este programa de Maestría.

Al programa de Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externando de Colombia, su cuerpo administrativo y docente, y muy especialmente a los doctores Noé Velásquez y Mikel Ibarra por su acompañamiento y asesoría.

A mis compañeros de clase, especialmente aquellos que se han convertido en mis amigos y hermanos de vida, son una de las más grandes ganancias que me dejó este proceso académico.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
1.1 Antecedes del Problema.....	16
1.2 Problemática.....	18
1.3 Preguntas de Investigación.....	20
1.3.1 Pregunta principal.....	20
1.3.2 Preguntas secundarias .....	20
1.4 Objetivos .....	21
1.4.1 Objetivo General .....	21
1.4.2 Objetivos Específicos.....	21
1.5 Alcance y Limitaciones .....	21
1.6 Justificación .....	22
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	24
2.1 El concepto de Proyecto .....	24
2.2 Modelos de Madurez en Proyectos.....	24
2.2.1 Modelo de madurez de Harold Kerzner (PMMM o KPM3) .....	25
2.2.2 Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional (OPM3).....	26
2.3 El concepto de Project Management Office – PMO .....	29
2.4 Tipos y clasificación de las Oficinas de Gestión de Proyectos .....	31
2.4.1 PMO de apoyo.....	35
2.4.2 PMO de Control .....	35
2.4.3 PMO de Dirección.....	35
2.5 Etapas para la creación, implementación y estabilización de la PMO	35
2.6 Desafíos en el proceso de implementación de la PMO .....	36
2.7 Criterios de éxito de una PMO .....	37
2.8 Estándares de Gestión de Proyectos.....	38
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	40
3.1 Estructura Metodológica .....	40
3.2 Contexto del Sector Ganadero en Colombia.....	44
3.2.1 La Federación Nacional de Ganaderos – FEDEGAN.....	44
3.2.2 El Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.....	45
3.2.2.1 Reseña Histórica. ....	46
3.2.2.2 Misión .....	47
3.2.2.3 Visión.....	47
3.2.2.4 Conformación del Gremio .....	47
3.2.2.5 Gestión de proyectos al interior del CDGC .....	48
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA .....	50

4.1 Nivel de madurez del CDGC en la gestión de proyectos. ....	50
4.1.1 Prácticas y efectividad en la gestión de proyecto en el CDGC ..	50
4.1.2 Análisis de resultados con el Método de las 6M.....	52
4.1.2.1 Manos de Obra: concentración de funciones, experiencia, capacitación. ....	54
4.1.2.2 Métodos de trabajo: baja estandarización y contingencias excesivas.....	54
4.1.2.3 Materiales: Limitación de recursos y ausencia de presupuestos independientes.....	55
4.1.2.4 Maquinaria: Software obsoletos y dependencia de recursos. ....	55
4.1.2.5 Medio ambiente: Débil cultura en torno a proyecto y estructura obsoleta. ....	55
4.1.2.6 Medición: concentración del seguimiento, ausencia de indicadores, no consideración de riesgos. ....	56
4.1.3 Debilidades en la gestión de proyectos en el CDGC .....	56
4.1.4 Análisis DOFA del CDGC .....	59
4.1.5 Síntesis del Nivel de Madurez del CDGC .....	60
4.2 Estructura de PMO adecuada para el CDGC .....	61
4.2.1 Selección de la tipología de PMO .....	61
4.2.2 Apuestas y acciones para la gestión de proyectos en el CDGC	62
4.2.3 Funciones de la PMO en el CDGC .....	64
4.2.4 Propuesta de estructura organizacional de la PMO para el CDGC .....	64
4.3 Propuesta de metodología para la gestión de proyectos al interior del CDGC.....	66
4.3.1 Pre-factibilidad .....	69
4.3.2 Inicio .....	70
4.3.3 Planificación.....	71
4.3.3.1 Planificación de gestión del alcance. ....	71
4.3.3.2 Plan de gestión del cronograma. ....	72
4.3.3.3 Plan de gestión de los costos. ....	73
4.3.3.4 Plan de gestión de la calidad. ....	74
4.3.3.5 Plan de gestión de los recursos. ....	76
4.3.3.6 Plan de gestión de las comunicaciones. ....	77
4.3.3.7 Plan de gestión de los riesgos. ....	77
4.3.3.8 Plan de gestión de las adquisiciones. ....	78
4.3.3.9 Plan de involucramiento de los interesados. ....	79
4.3.4 Ejecución .....	79
4.3.4.1 Dirección técnica y supervisión del proyecto.....	80
4.3.4.2 Realizar reunión de inicio del proyecto. ....	80
4.3.4.3 Adquirir el Equipo de proyecto. ....	80
4.3.4.4 Gestión de la calidad. ....	81
4.3.4.5 Gestión de las adquisiciones. ....	81
4.3.4.6 Gestión de riesgos. ....	81
4.3.5 Monitoreo y control. ....	82
4.3.5.1 Realizar el control integrado de cambios. ....	82

4.3.5.2	Monitorear la gestión del alcance. ....	83
4.3.5.3	Monitorear la gestión del cronograma. ....	84
4.3.5.4	Monitorear la Gestión de Costos. ....	85
4.3.5.5	Monitorear la Gestión de Calidad. ....	86
4.3.5.6	Monitorear la gestión de los Recursos. ....	86
4.3.5.7	Monitorear la gestión de Comunicaciones. ....	87
4.3.5.8	Monitorear la gestión de riesgos y problemas. ....	87
4.3.5.9	Monitorear las Adquisiciones. ....	87
4.3.5.10	Monitorear el involucramiento de los interesados. ....	87
4.3.5.11	Realizar informe de seguimiento de proyecto. ....	88
4.3.6	Cierre. ....	88
4.4	Diseño del plan de implementación de la PMO en el CDGC. ....	89
4.4.1	Pre-factibilidad. ....	89
4.4.1.1	Análisis de factibilidad. ....	89
4.4.1.2	Análisis de Costo Beneficio. ....	91
4.4.1.3	Gastos de Personal. ....	91
4.4.1.4	Gastos de Viaje. ....	92
4.4.1.5	Gastos de honorarios y consultorías. ....	93
4.4.1.6	Otros costos y gastos inherentes al proyecto. ....	93
4.4.1.7	Objetivos e indicadores de éxito. ....	94
4.4.1.8	Estimación de beneficios. ....	94
4.4.2	Inicio. ....	97
4.4.2.1	Acta de Constitución. ....	97
4.4.2.2	Identificación de Interesados. ....	99
4.4.3	Planeación. ....	99
4.4.3.1	Matriz de trazabilidad de requisitos. ....	99
4.4.3.2	EDT. ....	102
4.4.3.3	Cronograma del Proyecto. ....	102
4.4.3.4	Lista de Hitos. ....	105
4.4.3.5	Control de Presupuesto. ....	105
4.4.3.6	Control de documentos del proyecto. ....	106
4.4.3.7	Plan de gestión de recursos. ....	107
4.4.3.8	Matriz de Responsabilidades. ....	107
4.4.3.9	Matriz de Comunicaciones. ....	109
4.4.3.10	Matriz de Riesgos. ....	109
4.4.3.11	Plan de gestión de adquisiciones. ....	110
4.4.3.12	Plan de involucramiento de los interesados. ....	110
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	112
	Conclusiones. ....	112
	Recomendaciones. ....	113
	REFERENCIAS. ....	115
	ANEXOS. ....	125

## LISTA DE TABLAS

	pàg.
Tabla 1. <i>Concepto de PMO</i> .....	29
Tabla 2. <i>Modelo de Morgan Franklin</i> .....	32
Tabla 3. <i>Modelo de Gartner Group</i> .....	32
Tabla 4. <i>Modelo de Jhon Reiling</i> .....	33
Tabla 5. <i>Modelo de Kent Crawford</i> .....	33
Tabla 6. <i>Modelo de William Casey y Wendy Peck</i> .....	34
Tabla 7. <i>Modelo de la Escuela Colombiana de Ingeniería</i> .....	34
Tabla 8. <i>Preguntas por área en la fase de prácticas en la gestión de proyectos</i> .....	41
Tabla 9. <i>Preguntas por factor en la efectividad en la gestión de proyectos</i> ..	42
Tabla 10. <i>Resultados sobre prácticas en la gestión de proyectos CDGC</i> ....	50
Tabla 11. <i>Resultados sobre efectividad en proyectos en el CDGC</i> .....	51
Tabla 12. <i>Análisis de Fortalezas y Debilidades CDGC</i> .....	59
Tabla 13. <i>Análisis de Oportunidades y Amenazas CDGC</i> .....	60
Tabla 14. <i>Análisis de Oportunidades y Amenazas CDGC</i> .....	61
Tabla 15. <i>Funciones de los integrantes de la PMO</i> .....	66
Tabla 16. <i>Seguimiento a Cronogramas</i> .....	73
Tabla 17. <i>Indicadores del Proyecto</i> .....	75
Tabla 18. <i>Indicador cumplimiento de la metodología</i> .....	75
Tabla 19. <i>Indicadores del Proyecto</i> .....	76
Tabla 20. <i>Caso del Negocio</i> .....	89
Tabla 21. <i>Alineación del Proyecto con los objetivos Estratégicos</i> .....	90
Tabla 22. <i>Modelo de Costos del Proyecto 2019-2022</i> .....	91
Tabla 23. <i>Formato de Factibilidad del Negocio</i> .....	92



Tabla 24. <i>Gastos de honorarios y consultarías</i> .....	93
Tabla 25. <i>Formato de factibilidad – otros costos</i> .....	93
Tabla 26. <i>Inversiones en equipos (Capex)</i> .....	94
Tabla 27. <i>Indicadores de Exito</i> .....	94
Tabla 28. <i>Resumen general de factibilidad</i> .....	95
Tabla 29. <i>Acta de Constitución</i> .....	97
Tabla 30. <i>Identificación de Interesados</i> .....	99
Tabla 31. <i>Matriz de trazabilidad de requisitos</i> .....	99
Tabla 32. <i>Lista de Hitos</i> .....	105
Tabla 33. <i>Presupuesto Estimado</i> .....	105
Tabla 34. <i>Control de Documentación del Proyecto</i> .....	106
Tabla 35. <i>Demandas de RRHH</i> .....	107
Tabla 36. <i>Siglas de la Matriz de Responsabilidades</i> .....	107
Tabla 37. <i>Matriz de asignación de responsabilidades</i> .....	108
Tabla 38. <i>Detalle de los Riesgos</i> .....	109
Tabla 39. <i>Plan de Adquisiciones</i> .....	110
Tabla 40. <i>Matriz de evaluación de involucramiento de interesados</i> .....	111
Tabla 41. <i>Cronograma del Proyecto</i> .....	155

## LISTA DE FIGURAS

	pàg.
Figura 1. Niveles de Madurez Harold Kerzner (PMMM o KPM3) .....	25
Figura 2. Ciclo del Modelo OPM3 .....	27
Figura 3. Etapas para creación PMO .....	36
Figura 4. Desafíos en la implementación de la PMO y sus alternativas. ....	37
Figura 5. Matriz de Procesos PMBOK .....	39
Figura 6. Derrotero Metodológico .....	40
Figura 7. Organización de FEDEGAN.....	45
Figura 8. Estructura CDGC.....	46
Figura 9. Análisis de resultados con 6M .....	53
Figura 10. Debilidades en la gestión efectiva de proyectos en el CDGC.....	57
Figura 11. Retos del CDGC para gestión efectiva de proyectos .....	63
Figura 12. Funciones de la PMO en el CDGC .....	64
Figura 13. Nueva estructura organizacional del CDGC.....	65
Figura 14. Estructura organizacional de la PMO.....	65
Figura 15. Proceso para la gestión de proyectos en el CDGC .....	67
Figura 16. Flujograma para la Gestión de Proyectos en el CDGC .....	68
Figura 17. Caso del negocio (parte I).....	70
Figura 18. Acta de Constitución.....	71
Figura 19. EDT .....	72
Figura 20. Cronograma del Proyecto .....	73
Figura 21. Formato Control de Presupuesto .....	74
Figura 22. Matriz de asignación de responsabilidades.....	76
Figura 23. Plan de Gestión de Recursos .....	77

Figura 24. Matriz de Comunicaciones.....	77
Figura 25. Matriz de Riesgos (parte I).....	78
Figura 26. Plan de Gestión de adquisiciones .....	79
Figura 27. Caso del negocio (parte I).....	79
Figura 28. Kick off del proyecto.....	80
Figura 29. Matriz de asignación de recursos.....	81
Figura 30. Matriz de Problemas .....	82
Figura 31. Solicitud de control de cambios (parte I) .....	83
Figura 32. Acta de aceptación de entregables.....	84
Figura 33. Proceso base para monitorear la gestión del cronograma .....	84
Figura 34. Matriz de desvíos.....	85
Figura 35. Matriz de desempeño del Proyecto.....	86
Figura 36. Protocolo de cierre.....	88
Figura 37. Beneficios de la implementación PMO.....	95
Figura 38. EDT del Proyecto.....	102
Figura 39. Cronograma del proyecto PMO .....	104
Figura 40. Impacto de los Riesgos en el proyecto .....	109
Figura 41. Involucramiento de Interesados .....	111
Figura 42. Estructura de desglose de trabajo – EDT.....	137

## LISTA DE ANEXOS

	pàg.
Anexo 1. Cuestionario diseñado por Dora Ariza .....	125
Anexo 2. Network 1 .....	127
Anexo 3. Network 2 .....	128
Anexo 4. Análisis de factibilidad o caso del negocio .....	128
Anexo 5. Cotización.....	132
Anexo 6. Acta de constitución del proyecto .....	133
Anexo 7. Identificación de Interesados .....	134
Anexo 8. Matriz de trazabilidad de requisitos.....	135
Anexo 9. EDT .....	137
Anexo 10. Cronograma del proyecto. ....	137
Anexo 11. Lista de hitos.....	138
Anexo 12. Control presupuesto del proyecto .....	138
Anexo 13. Control de documentos del proyecto.....	139
Anexo 14. Estructura de desglose de recursos.....	141
Anexo 15. Matriz de asignación de responsabilidades.....	141
Anexo 16. Plan de gestión de los recursos .....	142
Anexo 17. Matriz de comunicaciones del proyecto .....	142
Anexo 18. Matriz de riesgos .....	143
Anexo 19. Plan de gestión de las adquisiciones .....	145
Anexo 20. Matriz de evaluación involucramiento de interesados .....	146
Anexo 21. Formato Kick off de proyecto .....	147
Anexo 22. Matriz de asignación de recursos .....	147
Anexo 23. Matriz de problemas .....	147

Anexo 24. Solicitud de control de cambios .....	148
Anexo 25. Aceptación de entregables.....	150
Anexo 26. Matriz de desempeño del proyecto .....	150
Anexo 27. Seguimiento por equipos. ....	151
Anexo 28. Matriz de desvíos.....	151
Anexo 29. Estimación por tres valores.....	152
Anexo 30. Cronograma del Proyecto .....	155
Anexo 31. Control de Presupuesto .....	157
Anexo 32. Plan de Gestión de Recursos .....	157
Anexo 33. Matriz de comunicaciones .....	158
Anexo 34. Matriz de Riesgos .....	161
Anexo 35. Encuesta de Calidad.....	163

## INTRODUCCIÓN

La intervención denominada “*Diseño de una propuesta de implementación de una PMO (Project Management Office) en el Comité Departamental de Ganaderos de Caquetá*”, se constituye como un aporte desde el programa de Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia hacia el sector empresarial, específicamente a la comunidad ganadera del departamento del Caquetá. La situación de interés (problema) gira en torno a la ausencia de un protocolo estandarizado para la gestión de proyectos al interior del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá - CDGC, situación que, además de las pérdidas financieras que representa – por ineficiencia en los procesos –, se consolida como una amenaza a la perdurabilidad y reputación de la organización, donde el gremio (y con el desarrollo económico del departamento) sufriría grandes afectaciones.

El sustento teórico, consignado en el capítulo II del documento, fue construido a partir de una minuciosa revisión documental realizada en artículos científicos, tesis, libros y documentos oficiales. Dicha consolidación permitió, además de afianzar los saberes del equipo investigador, establecer un marco de referencia para el análisis de las condiciones de la organización. El capítulo abarca desde la conceptualización del término “proyecto” hasta los patrones de excelencia en la gestión de estos, pasando, por supuesto, por algunos modelos de madurez y estructuras de PMO. Es importante resaltar que el documento tiene una alta conexión con los planteamientos del Project Management Institute.

La estructura metodológica da cuenta de un ejercicio de carácter mixto, por cuanto se utilizaron instrumentos de corte cuantitativo como lo son la encuesta y las listas de chequeo y, elementos cualitativos como las entrevistas a profundidad y la revisión documental selectiva. El método se compone de cuatro fases, las cuales se relacionan directamente con los objetivos específicos planteados y, en su sumatoria, conllevaron a dar cumplimiento al objetivo general, el cual versa “Identificar la metodología a implementar para gestionar los proyectos en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá (CDGC), que soporte el funcionamiento de la PMO”. En este acápite también se encuentra un marco contextual sobre la organización y su dinámica interna.

El cuarto capítulo del documento, denominado “*análisis de resultados y propuesta*”, tiene cuatro acápites. El primero relacionado con el diagnóstico del nivel de madurez de la organización en torno a la gestión de proyectos, donde se identificó que la organización posee una débil estructura en torno al tema. En el segundo acápite, basado en los análisis, entrevistas a profundidad y la revisión documental, se identificó la estructura de PMO adecuada para el

CDGC. En virtud a ello, el tercer capítulo desarrollo una propuesta de metodología para la gestión de proyectos en el CDGC, la cual posee plena observancia de los lineamientos del PMI. Y, el cuarto apartado, propone el diseño de un plan de implementación de la PMO en el CDGC, siendo este, de ser acogida la propuesta, el primer proyecto a desarrollar bajo la metodología propuesta.

Por último, en el apartado de conclusiones y recomendaciones se presentan los hallazgos mas relevantes de la intevención, así como las acciones que debe emprender la organización, en caso de aceptar la implementación de la PMO, amén de garantizar que esta estructura sea realmente efectiva. En el ejercicio se identificaron varias bondades y beneficios de la PMO para el CDGC, sin embargo, la transición demanda de la colaboración y sinergia de todos los actores estratégicos de la organización, así como la disposición de varios recursos.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el desarrollo del presente capítulo, se realizó una contextualización de la necesidad de intervenir, desde las ciencias administrativas, el sector agropecuario, brindando de esta manera oportunidades de transformación y mejoramiento continuo a los gremios y productores; dicha disertación se inició desde un contexto internacional, pasando por las realidades y apuestas del país, y, concluyendo en las particularidades del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, entidad que será sujeto de la presente intervención empresarial. Lo anterior en soporte del problema y sus antecedentes.

Por otro lado, los pilares de la justificación se basan en elementos relacionados con la responsabilidad de las Universidades con la sociedad y el desarrollo de los territorios, así como la relevancia del gremio ganadero en el departamento del Caquetá, donde se consolida como uno de los renglones más representativos de la economía regional. En dicho contexto, la implementación de una PMO permitirá, según Álvarez (2018), generar mejores indicadores en términos de tiempo, costo y dinámica organizacional, siendo estos elementos grandes limitantes del sector ganadero (Fedegan, 2014), lo que nutre entonces la relevancia del proyecto en términos de impacto en el desarrollo del gremio y la región.

Adicionalmente, se puntualiza que la intervención será desarrollada exclusivamente con productores de Florencia, capital del departamento del Caquetá, por condiciones y especificidades que se exponen en el acápite de alcance y limitaciones; siendo importante resaltar que dicho territorio concentra la mayor cantidad de actores estratégico para el proceso de intervención empresarial.

### **1.1 Antecedes del Problema**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2016), el fortalecimiento de alianzas estratégicas es una prioridad para el cumplimiento de su quehacer misional, resaltando la importancia de la generación de proyectos con las autoridades locales de los diferentes territorios, como el mecanismo más efectivo para la consolidación del sector agropecuario. Sin embargo, esta tarea no es sencilla, especialmente en regiones como América Latina, donde las problemáticas económicas y sociales son una constante en las poblaciones, de ahí la displicente, pero real, clasificación como una región “en vía de desarrollo”.

Al inspeccionar en la literatura académica sobre las limitantes del sector agropecuario, se encuentran múltiples autores que narran a través del tiempo como el sector adocile de estructuras organizacionales que contribuyan a su consolidación, demostrando como esto ha sido un factor constante en el



tiempo. Por ejemplo, Roura y Cepeda (1999), sostienen que existen barreras que limitan la optimización de las actividades empresariales en el sector agropecuario, dentro de las cuales se encuentran: político/institucionales, históricas, socioculturales, demográficas, geográficas y económicas; por su lado, Díaz, Pérez, Lewin, Requena y Oteyza (2006), sostienen que, entre otras, las debilidades de tipo empresarial y organizacional, son uno de los desafíos que se deben asumir en el sector, si se considera como propósito fundamental mejorar los indicadores de competitividad.

Consecuentemente, Junguito, Perfetti y Becerra (2014), sostienen que el sector agropecuario debe ser modernizado en todas sus dimensiones, lo que, por supuesto, incluye la dimensión organizacional, dejando en evidencia que los procesos administrativos siguen siendo un factor demandante de atención, pues pueden llegar a ser una limitante en el propósito de sincronizar las apuestas e instrumentos del sector con las políticas de desarrollo productivo, planteado como una acción pública necesaria para el crecimiento y productividad del mismo (Consejo Privado de Competitividad, 2017).

Para el caso colombiano, las debilidades existentes en el desarrollo de proyectos en el sector agropecuario no son un factor ajeno ante la institucional pública y privada, muy por el contrario, ha sido un eje de constante discusión. Por ejemplo, en el Plan Nacional de Desarrollo – PND 2010-2014 “*Prosperidad para todos*”, se planteó al sector agropecuario como una de las locomotoras de desarrollo para el país. En el precitado documento, se reconocieron falencias en torno a procesos de empresarización y articulación de los negocios agropecuarios; así como de las dinámicas de asociatividad y de productividad (Departamento Nacional de Planeación – DNP, 2011).

Así mismo, en el PND 2014-2018 “*Todos por un nuevo país*”, reconoce las robustas debilidades del país en términos de organización, comercialización y competitividad que acongojan el sector agropecuario en Colombia, además, plantea el desarrollo de proyectos que vinculen a los pequeños productos e inversionistas en condiciones equitativas, como la principal estrategia para la dispersión de dicha problemática (DNP, 2015). En la misma dimensión, Solarte (2011, p.10-11), añade que, además de los problemas técnicos propios de la producción, el sector agropecuario demanda el desarrollo de iniciativas de empresarización, donde el desarrollo de los proyectos impacte directamente a las problemáticas de los territorios desde una dimensión local.

En el mismo sentido, el actual Plan Nacional de Desarrollo del país 2018-2022 “*Pacto por Colombia, pacto por la equidad*”, dentro de su pilar de emprendimiento, reconoce la estratégica participación del sector agropecuario como factor dinamizador del desarrollo y la productividad del país. Sin embargo, el documento tipifica ampliamente las limitantes del país en la materia, donde, entre otras cosas se encuentra una “débil institucionalidad sectorial, tanto a nivel nacional como territorial” (p. 227), denotando entonces

que la transformación organizacional del sector agropecuario sigue siendo una de las grandes falencias del país.

En el caso específico de la Ganadería, una de las actividades más representativas en el sector agropecuario en Colombia (Contexto Ganadero, 2019), se ha establecido, a través del Plan de Desarrollo Ganadero 2014-2019, como acciones prioritarias el fomento de la asociatividad de productores y el mejoramiento de la competitividad, para lo cual, dentro de las acciones trascendentales se contempla la gestión de proyectos estratégicos en los diferentes territorios, elaboración de propuestas y alianzas, así como la consecución de recursos por parte de las Unidades Regionales de Desarrollo Ganadero, dentro de las cuales se enmarcan, entre otras, los Comités Departamentales (Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN, 2014).

Así las cosas, es evidente que el sector agropecuario colombiano y especialmente, para el caso en particular, el gremio ganadero, además de las problemáticas propias de la producción, poseen una sentida debilidad en torno a sus estructuras organizacionales, tal y como lo indica Mora (2012), pues se desconocen elementos básicos de tipo administrativo y financiero. Dicha “*desorganización*”, específicamente sobre el tema de gestión de proyectos, puede afectar la competitividad y reconocimiento de las organizaciones (Sierra, 2017); así como, según indica Bautista (2018), la generación de nuevas oportunidades de negocio.

## **1.2 Problemática**

El departamento del Caquetá, territorio ubicado al sur del país, en la región amazónica, tiene una vocación agropecuaria heredada desde la época de la colonización, la cual, pese a las dificultades propias del conflicto armado, las crisis económicas y las particularidades geográficas; se convierte en la tercera fuerza más representativa en términos del PIB departamental, aportando el 12% a precios corrientes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MCIT, 2018), siendo la ganadería de carne y leche el subproducto con mayor participación en dicho renglón (García, 2014). Es así como para el 2017, según las estadísticas de Torrijos y Eslava (2018), el Caquetá se posicionó como el quinto departamento con mayor inventario bovino del país.

Sin embargo, pese a su representatividad en términos económicos, la ganadería en el departamento del Caquetá atraviesa grandes desafíos para su consolidación como actividad agroempresarial. Según Peña y Ríos (2012), el sector debe consolidar aspectos relacionados con su competitividad y sostenibilidad en el tiempo, aducen los autores que “*el factor clave de éxito es la modernización empresarial y financiera de las empresas ganaderas en el marco del desarrollo sustentable*” (p.106). Esta situación no ha sido ajena a la institucionalidad pública, pues el Plan de Desarrollo del Caquetá 2016-2019, reconoce la crisis en términos de productividad del sector, haciendo hincapié en la ausencia de estructuras asociativas, que faciliten la generación y

canalización de los proyectos de orden internacional, nacional y local (Gobernación del Caquetá, 2016).

Esta preocupación también ha sido consignada en el plan estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del departamento del Caquetá (2012-2025), donde se ha expresado la sentida necesidad de generar acciones en torno a la “(...) *promoción de la cultura empresarial (formación, emprendimiento y formalización) como una forma de repensar la región. Creación de condiciones para la competitividad a partir de la incubadora de empresas, el fomento del modelo empresarial (...)*” (Ríos, Peña, Marlés y Espinosa, p. 49). Bajo los escenarios descritos, se hace evidente la necesidad de que las instituciones relacionadas con la gestión de proyectos en el sector agropecuario del departamento cuenten con estructuras administrativas robustas que permitan responder a los latentes desafíos de la región.

Una de las entidades protagónicas en dicho cometido es el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá – CDGC, organización de segundo nivel que agrupa a los comités municipales de ganaderos, desarrolla políticas para una ganadería sostenible en el departamento y representa los productores de leche y carne ante FEDEGAN; adicionalmente, dado los precarios presupuestos asignados, la gerencia del comité ha enfocado sus esfuerzos en la gestión de proyectos articulados con entidades gubernamentales, sector empresarial y la cooperación internacional, como alternativa para la generación eficiente de indicadores en el gremio, participando como contraparte en el territorio, actividad que le ha permitido sostener a la organización como un actor estratégico en la región.

No obstante, y pese a los grandes esfuerzos realizados por los directivos del gremio para la modernización de su institución, el CDGC carece de una unidad de gestión que le permita atender, consolidar y sincronizar esfuerzos para la gestión de proyectos; de ahí que, en los últimos años:

La gestión de proyectos del Comité ha tenido algunos inconvenientes. Por ejemplo, en tema de productos, hemos tenido que recortar su impacto, porque la plata no alcanza para terminar todo; además, como han existido necesidades y poco flujo, se hace jineteo financiero, sacando de un proyecto para impulsar otro, y hay momentos donde no se tiene liquidez para operar. Y, lo más complejo, es que en la organización existen pocas personas encargadas del tema, pese a que es la única fuente de oxígeno financiero” (Y. Rivera<sup>1</sup>, comunicación personal, 02 de mayo de 2019).

---

<sup>1</sup> Yamil Hernando Rivera Cortes, presidente de la Junta Directiva del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

Lo anterior, siguiendo a Alvares (2016), deja en evidencia una profunda crisis administrativa en torno a la gestión de proyectos en el CDGC, pues no existen protocolos en torno al tema que permita asegurar el éxito de las labores emprendidas, situación que pone en alto riesgo la continuidad de la organización (Rodríguez, 2016). Aunado a lo anterior, dicha falencia puede limitar las gestiones venideras de la organización pues:

Con el cambio de gobierno, se espera que el Comité vuelva a recibir recursos del fondo nacional del ganadero, los cuales deben ser administrados celosamente para evitar problemas con los órganos de control, siendo importante contar con proyectos bien estructurados y con altos niveles de seguimiento y control. Estos recursos también abren la puerta para motivar más a la cooperación internacional, pues ahora si tendríamos forma de contrapartidas. Y, otra posibilidad son los recursos de regalías, donde esperamos jalonar proyectos para el gremio, siendo esta una fuente considerable de recursos” (Y. Rivera<sup>2</sup>, comunicación personal, 02 de mayo de 2019).

Por todo lo anterior, se hace necesario, como una contribución de la academia al desarrollo regional, diseñar una propuesta para la implementación de una PMO (Project Management Office) al interior del CDGC, la cual, al ser un ejercicio a la medida de la organización, permita la adopción de buenas prácticas de gestión, el cumplimiento del quehacer misional y el empoderamiento del talento humano al servicio de la compañía (Barragán y Heredia, 2018), maximizando de esta forma todos los recursos de la organización y contribuyendo a la formalización y potencialización del gremio ganadero, una necesidad ampliamente reconocida por las diferentes autoridades en la materia.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

#### **1.3.1 Pregunta principal**

¿Cuál es la metodología de gestión de proyectos y PMO que mejor se ajusta a las necesidades y requerimientos del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, y cuál sería el derrotero para su implementación?

#### **1.3.2 Preguntas secundarias**

- ¿Cuáles son las condiciones organizacionales actuales del CDGC y su nivel de madurez en la gestión de proyectos?
- ¿Cuál de los tipos de PMO, se ajusta a las necesidades del CDGC?

---

<sup>2</sup> Yamil Hernando Rivera Cortes, presidente de la Junta Directiva del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

- ¿Cuál es la metodología para la gestión de proyectos que mejor se adapta al CDGC?
- ¿Cómo implementar la PMO al interior del CDGC?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Identificar la metodología a implementar para gestionar los proyectos en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá (CDGC), que soporte el funcionamiento de la PMO.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el nivel de madurez del CDGC en la gestión de proyectos
- Recomendar estructura de la PMO adecuada para el CDGC
- Proponer una metodología para la gestión de proyecto al interior del CDGC
- Elaborar una propuesta de plan de implementación de la PMO en el CDGC

## **1.5 Alcance y Limitaciones**

El desarrollo de la intervención empresarial denominada “*Diseño de una propuesta de implementación de una PMO (Project Management Office) en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá*”, es una contribución al sector agropecuario del departamento, con el cual se pretende aportar desde la academia al fortalecimiento de las estructuras organizacionales de los productores del territorio, especialmente en un renglón tan representativo como la ganadería, donde existe una dicotomía entre la popularidad de la actividad y las deficiencias administrativas que se presentan en el desarrollo de su quehacer misional.

En tal sentido, el alcance del proyecto se limitará en el establecimiento de un derrotero para la implementación de una PMO en el CGDC, donde, por supuesto, será de obligatoria ejecución la tipificación de las condiciones organizacionales, el establecimiento del nivel de madurez de la organización en la gestión de proyecto, y, en apoyo con los lineamientos del PMI, la determinación de la estructura ideal para la organización. Se espera que en

futuras iniciativas se considere la implementación de la PMO, dando continuidad a los aportes de esta intervención.

Ahora bien, por variables de tipo económico y de seguridad para el equipo líder del proyecto, la población objetivo estará compuesta por los directivos y funcionarios del CDGC, quienes representaran el componente administrativo; y, en representación de los agremiados, los propietarios/productores con fincas en la ciudad de Florencia, capital del departamento y/o quienes residan en dicha ciudad. Lo anterior considerando las difíciles condiciones geográficas para el acceso, así como las restricciones de orden público.

## 1.6 Justificación

Dentro de las acotaciones del texto de Moreno y Ruiz (2009), respecto al estado actual de la educación superior y el desarrollo económico en América Latina, se encontró la sentida necesidad de vincular a *“los grupos de académicos de investigación de las universidades con las empresas que producen bienes y servicios para el mercado”* (p.33), situación que conlleva al desarrollo de alianzas estratégicas que son nicho de innovación y desarrollo, configurando un beneficio mutuo para las partes. Ratificando lo anterior, López (2010) expresa que:

La universidad debe cumplir la función social que espera la sociedad de ella, no sólo en equidad en el acceso, sino también en lo que se refiere a estar en el estado del arte en conocimientos, informaciones y propuestas de soluciones para un adecuado desarrollo sostenible humano y social (p.213).

En sintonía con este planteamiento, Paz (2011), expresa que *“la interacción entre los sectores académicos y empresariales, se plantea en la actualidad como una necesidad ineludible para ambos”* (p.102), toda vez que los procesos académicos que se desarrollen al interior de las Universidades deben ser capaces de *“responder a los retos de la sociedad del conocimiento, a la globalización y al conjunto de nuevos desafíos que trae el presente siglo”* (Malagón, 2003, p. 132).

Así las cosas, el desarrollo de la intervención empresarial denominada “Diseño de una propuesta de implementación de una PMO (Project Management Office) en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá”, es una respuesta de la Universidad Externado de Colombia, a través de su programa de Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión, a la ya documentada necesidad de articulación entre la académica y el sector empresarial, especialmente el agropecuario, donde se concentran condiciones socioeconómicas bastante complejas, más aun en territorios como el departamento del Caquetá, donde el conflicto armado, los cultivos de uso ilícito

y la pausada intervención del Gobierno ha limitado sustancialmente las potencialidades del territorio.

La importancia de la precitada intervención radica en el papel protagónico del CDGC en el departamento, pues agremia a los ganaderos de las región y los representa ante FEDEGAN; además, dada la relevancia de este sector en la economía y estructura social del territorio, en los últimos años, gracias a los programas del gobierno nacional, la intervención de organizaciones de cooperación internacional y las alianzas estratégicas desarrolladas por la alta dirección con fuerzas empresariales, la organización ha sido ejecutora de varios proyectos, en los cuales si bien no ha sido financiadora directa por las limitantes existentes, se han consolidado significativas experiencias y aportes a asuntos estratégicos para el gremio y la región.

Dicho auge en la participación en proyectos, demanda procesos de transformación administrativa del CDGC, a fin de que su estructura organizacional responda de manera eficiente a las dinámicas que afronta. La implementación de una PMO, tal y como lo afirma Coy (2015), permitirá que la organización se familiarice con las dinámicas de los proyectos, facilitando de esta manera el alcance de los objetivos corporativos y la maximización de los recursos disponibles para tal fin. Aunado a lo anterior, es importante resaltar que la implementación de una PMO permitirá al interior del CDGC cumplir con una tarea pendiente del gremio, pues:

Desde la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, hemos realizado varios esfuerzos para sostener y posicionar el Comité, tocando puertas en todos lados, buscando recursos y proyectos que nos permitan empoderar más a los Ganaderos, sin embargo, la actual estructura de la organización no responde a dichos requerimientos, nos falta un poco más de organización interna (Y. Rivera<sup>3</sup>, comunicación personal, 02 de mayo de 2019),

Por los argumentos anteriormente expuestos, y considerando lo afirmado por Fuentes, Cifuentes, Lamos y Puentes (2017), quienes sostienen que el sector agropecuario presenta dinámicas constantes de cambio y transformación, demandando nuevos métodos de conocimiento e intervención para su desarrollo; la creación de una PMO para el CDGC es una necesidad imperiosa, plenamente justificada, entre otras cosas, en la meta de asociatividad y desarrollo empresarial planteadas en el plan de desarrollo del país (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018). Dicha unidad propenderá por la potencialización del gremio, el mejoramiento de sus condiciones organizacionales y el desarrollo de las actividades estrategias del departamento del Caquetá.

---

<sup>3</sup> Yamil Hernando Rivera Cortes, Presidente de la Junta Directiva del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

## CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 El concepto de Proyecto

La expresión “*proyecto*” ha sido popularizada en los últimos años, de ahí que existan una gama cuasi interminable de definiciones sobre el asunto. Por ejemplo, Pinto (2015, p. 5) lo define como “un trabajo organizado para lograr una meta predefinida u objetivo que requiere recursos y esfuerzos; es un emprendimiento único (y por tanto arriesgado) que tiene un presupuesto y un cronograma”, definición que presenta patrones similares a la proferida por Sapag (2007, p. 1) quien sostiene que “un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantos, una necesidad humana”.

Aunado a lo anterior, Sosa, Ribet y Hernández (2007, p. 14), expresa que “se define como proyecto a la idea de algo de importancia que se piensa realizar de carácter no repetitivo, teniendo en cuenta cómo realizarlo y a qué costo”, definición que tiene total sintonía con los planteamientos de Fernández, Mayaoguita y Quintero (1999, p. 5), quienes afirman que “un proyecto es por consiguiente, el planteamiento de los detalles físicos y administrativos de una inversión que se realice en el futuro, indicando sus consecuencias económicas y financieras”, definiciones que afloran la múltiples implicaciones y efectos de un proyecto.

Finalmente, el Project Management Institute – PMI (2013), a través de su Project Management Body of Knowledge – (PMBOK), afirma que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (p.3), además, añade el PMI que alrededor del proyecto giran variables como la incertidumbre, el riesgo y agentes interesados y demás, contextos que particularizan aún más su naturaleza. Por último, Pimentel (2008), expresa que el término proyecto está relacionado con un conjunto de antecedentes que permite estimar ventajas y desventajas económicas que se derivan de la erogación de recursos.

### 2.2 Modelos de Madurez en Proyectos

En términos empresariales, la madurez hace referencia a la capacidad que tiene una organización para reconocer sus actuales condiciones en consideración a un determinado estándar, y de evolucionar en el tiempo hacia peldaños superiores (Solarte y Sánchez, 2014). Dicho concepto, se registra en el PMBOK como “el nivel de capacidad de una organización para producir los resultados estratégicos deseados de un modo predecible, controlable y confiable” (PMI, 2017, p. 552). En tal sentido, determinar el nivel de madurez



de la organización en la gestión de proyectos es una tarea relevante, pues, según Parviz y Levin (2002, p. 205):

Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseable entre costo-cronograma-calidad, y una fundamental mejor en provecho de la organización. Por el contrario, una organización poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados.

### 2.2.1 Modelo de madurez de Harold Kerzner (PMMM o KPM3)

Este modelo, desarrollado a partir de los planteamientos de Harold Kerzner, en su publicación “Using the Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management”, publicado en 2005, condensa un protocolo para la medición de la madurez organizacional que se configura como un cimiento estratégico para alcanzar el éxito en la administración de los proyectos (Méndez y Ovalle, 2018).

El modelo plantea cinco niveles, los cuales representan la madurez que posee la organización para la gestión de sus proyectos. Según indica Castellanos, Delgado, Gallego y Merchán (2014, p. 3), dichos procesos no son necesariamente secuenciales (Ver *Figura 1*), sin embargo, saltar una fase trae consigo el reconocimiento del riesgo inherente a dicha acción.

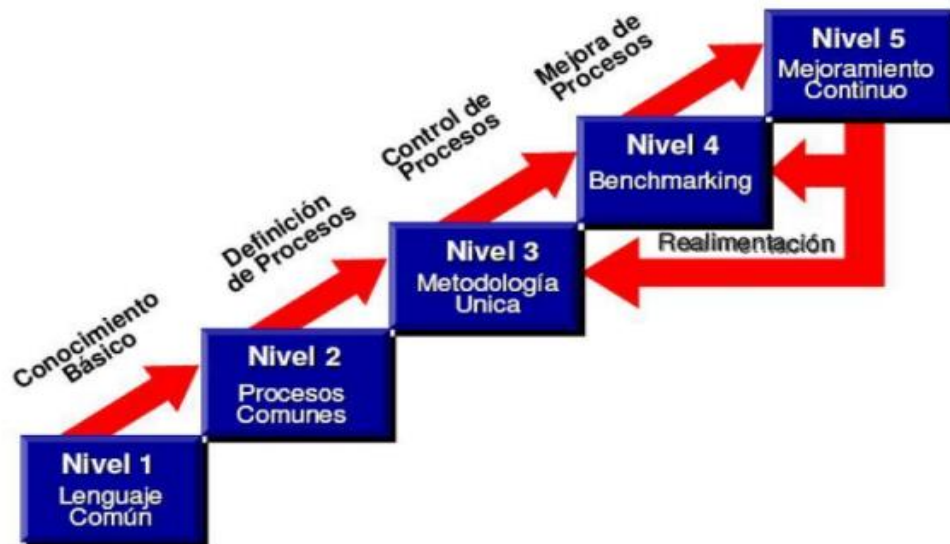


Figura 1. Niveles de Madurez Harold Kerzner (PMMM o KPM3)

Fuente: Kerzner (2005)

A continuación, se detallan las características de cada una de las fases, según indican Castellanos et al (2014, p.3):

*Nivel 1 – Lenguaje común:* En este nivel la organización reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como se administran sus proyectos.

*Nivel 2 – Procesos comunes:* En este nivel la organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos, de manera que el éxito de uno pueda replicarse en los demás.

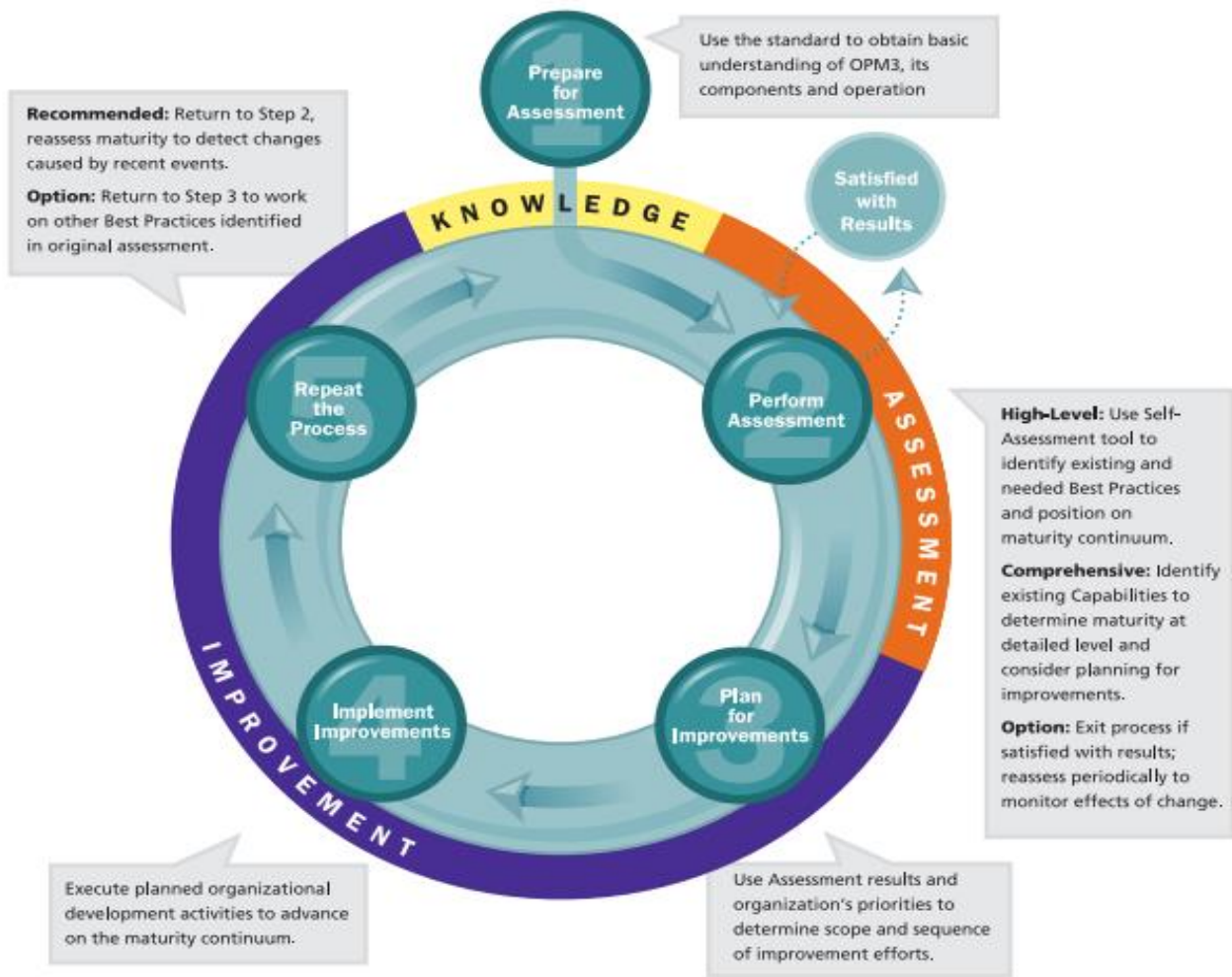
*Nivel 3 – Metodología única:* En este nivel la organización reconoce que debe acogerse a una sola metodología para manejar sus procesos, enfocándose a la administración de proyectos.

*Nivel 4 – Evaluación comparativa (Benchmarking):* En este nivel la organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado, para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.

*Nivel 5 – Mejora continua:* En este nivel la organización está en la capacidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la comparación con su entorno, y tomar decisiones sobre sus metodologías.

### **2.2.2 Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional (OPM3)**

OPM3 es el acrónimo en inglés de Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional (Ver *Figura 2*), es un estándar desarrollado bajo la inspección y vigilancia del Project Management Institute (PMI), el cual tiene como propósito “proveer un camino para que las organizaciones entiendan y midan su madurez contra una serie de mejores prácticas establecidas. Igualmente, ayuda a alcanzar una mayor madurez a través del desarrollo de un plan de mejora” (Tedesco, s.f, p. 2).



**Figura 2. Ciclo del Modelo OPM3**  
Fuente: PMI (2003, p. 36)

Como se puede observar en la *Figura 2*, el modelo se cimienta en tres elementos principales: Conocimiento (Knowledge), Evaluación (Assessment) y Mejora (Improvement). Ahora bien, su aplicación está compuesta por cinco pasos, los cuales, según Ovalle y Méndez (2018, p. 38), son:

En la primera fase (formativa) correspondiente a la adquisición de conocimiento y disposición de la evaluación abarca aspectos como: entender la visión organizacional, valores, misión y necesidades (negocio, objetivos, etc.). En la segunda fase referente a la realización de la evaluación se comparan las capacidades organizacionales con las del modelo OPM3. En la tercera fase se tiene la mejora de la gestión y plan de mejoras, la organización se enfoca sobre las capacidades que desea trabajar, con esas necesidades identificadas se establecen prácticas o acciones a realizarse. En la cuarta fase relacionada a la mejora de la gestión - implementación de mejoras se emplean las prácticas de proyectos y de transformación organizacional. Finalmente, la fase cinco corresponde a mejora de la gestión – Repetir el proceso, hace alusión al impacto de las mejoras seleccionadas sobre las capacidades organizativas que se reflejan en mejores indicadores que demandan evaluación de nuevas mejoras repitiéndose el ciclo OPM3.

Los beneficios de la utilización del modelo son amplios, además de su articulación con el PMBOK, lo que permite un robusto soporte teórico en torno a la gestión de proyecto, el modelo, según Lázaro, Laverde y Guacheta (2013, p. 27), ofrece las siguientes bondades:

- Proporciona un medio para avanzar en las metas estratégicas de la organización a través de la aplicación de los principios y prácticas de gestión de proyectos y mejores prácticas. En otras palabras, proporciona un puente entre la estrategia y los proyectos individuales.
- Ofrece un extenso cuerpo de conocimiento sobre lo que constituye las Mejores Prácticas en gestión de proyectos organizacionales.
- Al utilizar OPM3, una organización puede determinar exactamente qué Mejores Prácticas y Capacidades de gestión de proyectos organizacionales tiene o no tiene. En otras palabras, determina su madurez en la gestión de proyectos organizacionales. Esta evaluación de madurez constituye una base para decidir si procede o no a llevar a cabo mejoras en determinadas áreas críticas, tales como los dominios de Portafolio, Programas o Gestión de Proyectos.

- Si la organización decide seguir adelante con las mejoras que debe realizar, OPM3 le proporcionará una guía que le ayudará a organizar sus prioridades y planificar.

### 2.3 El concepto de Project Management Office – PMO

Los inicios de las oficinas de gestión de proyectos (PMO), según Betancourt, Pinzón y Posada (2014), datan de los fines de la segunda guerra mundial, a través de organizaciones militares de los Estados Unidos; luego, durante las décadas de los setenta y ochenta, “las empresas de construcción incorporaron dicho concepto de una manera muy activa, creando una oficina para proyectos grandes pero aislados. Algunas empresas adoptaron la PO para estandarizar y fijar procedimientos y procesos similares en sus proyectos” (p.135); posteriormente, en la década de los noventa, añaden los autores, las empresas de tecnología y otras industrias, incorporaron las PMO como una unidad táctica, con alta funcionalidad en la generación de políticas y procesos aplicables a todos los proyectos, demostrando ventajas en términos de efectividad, situación que, según Dai y Well (2014) incrementó la popularidad de estas entre el mundo empresarial.

De esta manera, es posible encontrar, máxime en la actual sociedad del conocimiento, múltiples definiciones en torno a las PMO (Ruiz, 2016), las cuales se han forjado en los diferentes contextos y realidades (Ramos, 2016). A continuación, en la *Tabla 1*, se relacionan doce (12) fuentes consultadas entre artículos, ponencias, tesis y libros, que han proferido un concepto de PMO, así:

**Tabla 1. Concepto de PMO**

Autor	Descripción
<b>Morales (2017, p. 43)</b>	Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.
<b>Álvarez (2018, p.5)</b>	Una manera de estandarizar la gestión de los proyectos en las compañías es la implementación de la Oficina de Proyectos (PMO, por sus siglas en Ingles), la cual es la fuente de procedimientos establecidos, documentación, orientación y métricas para las buenas prácticas de la gestión de proyectos. La PMO es un puente entre la compañía estática y la compañía transitoria, ya que destina recursos para la gestión de los proyectos y adicional realiza un acompañamiento y control en la ejecución de éstos.

<b>Calderón (2012, p. 21)</b>	Una Oficina de Gestión ó Administración de proyectos, también conocida por sus siglas OGP o PMO (del inglés Project management office), es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización
<b>Crawford y Cabanis (2006, p. 18)</b>	La PMO es un proveedor de servicios y procesos completos para gestión de proyectos
<b>Rad y Raghavan (2000); citados por Guerrero, Julca, Cateriano, Morales, Ruiz y Terán (2012, p.9)</b>	Entidad organizacional que provee el foco institucional en los procedimientos de gestión de proyectos; funciona como un mecanismo para la continuidad organizacional de las experiencias y lecciones aprendidas durante el proceso de administración de proyectos. Además, facilita la integración de las actividades de gestión de proyectos y finalmente, actúa como un centro corporativo de competencias en esta área
<b>Hill (2008, p. 10)</b>	Oficina de Gestión de Proyectos es como un integrador empresarial que ayuda a alinear a las personas, a los procesos y a las herramientas que gestionan o influyen el desempeño de los proyectos en la organización.
<b>López (2011, p. 18)</b>	Estructura organizacional que asiste a la gerencia de proyectos y a la empresa en el logro de los objetivos de negocio, tecnológicos y financieros proporcionando soporte en la iniciación, planeación, monitoreo, control y cierre de los proyectos.
<b>Parviz (2001, p. 35)</b>	Es el mecanismo administrativo por el que se proporciona un punto focal para las actividades de gestión de proyectos de organización
<b>Correa y Mariotte, 2016, p.19)</b>	El término PMO, de sus siglas en inglés Project Management Office u Oficina de Gestión de Proyectos en español (OGP), es una unidad, departamento o grupo dentro de la organización que se ocupa de centralizar y coordinar la dirección y/o gestión de los proyectos. La Oficina de Gestión de Proyectos puede ser temporal o permanente y de diferentes tipos, de acuerdo a las necesidades de la organización. Su objetivo fundamental es generar valor a la empresa a través de la ejecución exitosa y eficiente de sus proyectos, sin perder nunca de vista los objetivos estratégicos.
<b>Pérez (2013, p. 43)</b>	Una Oficina de Gestión de Proyectos es una unidad que asiste a los gestores de proyectos a través de la organización para implementar los principios, métodos, herramientas y técnicas de la gestión de proyectos.

<b>Martín, Pearson y Furumo (2007, p. 53)</b>	Una esfera formal de control centralizado entre la alta dirección y gestión de proyectos.
<b>Kaleshovska (2014, p. 154)</b>	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.

Fuente: Elaboración Propia.

Esta nutrida gama de definiciones obedece, según Franco (2018), a la variedad de modelos y de funciones que las PMO pueden asumir, si se consideran factores como el tipo de estructura organizacional y el nivel de responsabilidad asignado por la compañía. Empero, en el mundo de los proyectos existen autoridades académicas de obligatoria observancia, como es el caso del Project Management Institute – PMI (2017, p.48), quien a través del PMBOK, ha definido a las PMO como “una estructura administrativa que estandariza los procesos de gobernabilidad de los proyectos y facilita compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas, en la organización”; definición que cobija ampliamente todos los argumentos expuestos en la tabla anterior.

#### **2.4 Tipos y clasificación de las Oficinas de Gestión de Proyectos**

Las tipologías generadas en torno a las PMO´s son tan diversas y dinámicas como las definiciones encontradas en el apartado anterior, situación que, según Pérez (2016), obedece a factores como alcance, poder y necesidades sobre los proyectos que se ejecutan al interior de las diferentes organizaciones; así como a la escuela de pensamiento en la cual se hayan matriculado los diferentes autores. A continuación, se relacionan algunas propuestas de diferentes autoridades en el tema de proyectos, quienes han definido diferentes estructuras de PMO en las organizaciones, así:

**Tabla 2. Modelo de Morgan Franklin**

<b>Táctica</b>	<b>Operacional</b>	<b>Estratégica</b>
Énfasis en tareas administrativas y de monitoreo.	Provee soporte a la Gerencia de Proyectos individuales.	Facilita la planeación de la estrategia y la ejecución de la transformación.
Establece monitoreo focalizado; Coordina los esfuerzos en la entrega oportuna y la calidad de los proyectos; Entrega reportes concisos de estado de los proyectos	Construye compromiso a través de incrementar el liderazgo, seguimiento y reportes de decisión; Analiza las implicaciones en los proyectos de los procesos y la cultura existentes	Centraliza e integra la gestión de iniciativas a través de la organización, mediante el reporte a comités ejecutivos, mapeo de interdependencia de iniciativas y establecimiento de herramientas y plantillas comunes; asegura el foco de los proyectos en las actividades críticas que direccionan el logro de metas y objetivos estratégicos; Provee beneficios medibles y estándar asociados a los entregables de los proyectos para asegurar el éxito de la misión de la organización

Fuente: Elaboración propia a partir de Morgan Franklin (2013).

**Tabla 3. Modelo de Gartner Group**

<b>Modelo Ligero</b>	<b>Modelo Coach</b>	<b>Modelo Organizacional</b>
Las responsabilidades están limitadas a recopilar y salvaguardar la información de métodos y estándares.	La PMO coordina la comunicación, el monitoreo y soporta activamente los proyectos y los equipos mediante servicio de consultoría o entrenamiento.	La PMO tiene responsabilidad a nivel organizacional de todos los proyectos, su gobierno y en muchos casos puede gerenciar proyectos directamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de Gartner Group (2005).



**Tabla 4. Modelo de Jhon Reiling**

<b>PMO de apoyo</b>	<b>PMO de Control</b>	<b>PMO Directiva</b>
Generalmente provee soporte en el esquema de “especialista por demanda”, plantillas, mejores prácticas y acceso a información. Este tipo de PMO puede funcionar en organizaciones donde los proyectos son ejecutados satisfactoriamente con bajo nivel de control y por lo tanto un nivel de control adicional es innecesario.	Este tipo de PMO no solo da soporte, sino que asegura que se apliquen las metodologías plantillas, formatos y gobierno, de acuerdo con lo establecido por la PMO. Este tipo de PMO funciona adecuadamente si cuenta con el apoyo suficiente de la dirección y si el nivel de control establecido ofrece mejoras a la organización	Este tipo de PMO “toma el mando” sobre los proyectos a través de los recursos y experiencia en Gerencia de Proyectos. Los gerentes de proyecto hacen parte de la PMO y son asignados a cada proyecto Es efectiva en organizaciones grandes que requieren soporte en diversas áreas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Reiling (2008)

**Tabla 5. Modelo de Kent Crawford**

<b>Control de Proyectos</b>	<b>Unidad de Negocios</b>	<b>Estratégica</b>
Este tipo de PMO define los procesos básicos que posteriormente serán aplicados en los proyectos de la organización.	Amplía el ámbito de aplicación de los procesos a otras divisiones, provee aumento en la eficiencia mediante la gestión de recursos. - Informa a la organización para determinar el nivel de recursos y la toma de decisiones	Aplica procesos, gestión de recursos, priorización y sistemas de pensamiento a lo largo de toda la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Crawford (2006).

**Tabla 6. Modelo de William Casey y Wendy Peck**

<b>Estación meteorológica</b>	<b>Torre de control</b>	<b>Bolsa de recursos</b>
Realiza monitoreo; Informa de la situación; No influye en los proyectos; Mantiene de una base de datos de estimados y reales, documentación y lecciones aprendidas.; Genera reportes sobre los datos almacenados; Tiene capacidad para responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el progreso a nivel de hitos? ¿Cuánto se ha gastado contra lo presupuestado? ¿Cuál es el mayor riesgo actual y cuáles son los principales de la situación?	Mejora calidad de procesos de gestión; Define y mejora estándares; Proporciona soporte y guías para el uso de estándares.; Vigila el seguimiento.; Establece estándares para Gerencia de Proyectos en todas las áreas de conocimiento; Ofrece consultoría en cómo seguir los estándares definidos: capacitación, talleres y entrenamiento.; Realiza auditorías de uso de los estándares.; Realiza mejora continua de los estándares definidos.	Contrata a los gerentes de Proyecto.; Gestiona a los gerentes de Proyecto; Forma a los gerentes de Proyecto de la empresa.; Posee una bolsa de recursos clasificados por perfiles y conocimientos.; Logra una adecuada asignación de los recursos según su perfil.; Mejora el nivel de los recursos en los proyectos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Casey y Peck (2001)

**Tabla 7. Modelo de la Escuela Colombiana de Ingeniería**

<b>Administrativa</b>	<b>Consultiva</b>	<b>Estratégica Ejecutiva</b>
Define proceso y prácticas, pero no interviene en las decisiones de los proyectos	Guía, aconseja e informa sobre el estado de los proyectos y puede ayudar en la toma de decisiones	Apoya la preparación del plan del proyecto, gestiona los recursos y presupuestos y gerencia el conjunto de proyectos (programa y portafolio), siendo transversal y estratégica para los objetivos de negocio de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de López (2011)

Ahora bien, pese a que todos los modelos presentan ventajas y oportunidades de mejora, en el mundo de los proyectos, los planteamientos desarrollados por el PMI, quien ha definido tres tipos de PMO "en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización"

(PMI, 2017, p. 48), han sido de masiva aceptación, por lo que es bastante frecuente que los trabajos e intervenciones académicas sobre el tema que convoca la presente investigación, hayan tomado como eje de discusión las dimensiones establecidas por el precitado instituto, las cuales se describen mas adelante.

#### **2.4.1 PMO de apoyo**

Las PMO's de apoyo “desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos” (Barato, 2015, p. 24). Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. En palabras de Arango, Moreno y Ashton (2017), estas estructuras ejercen un grado de control reducido, presentando un rol marcado hacia la documentación, lo que, en palabras de Jaramillo (2015), facilita las reflexiones sobre acciones ya ejecutadas por la compañía.

#### **2.4.2 PMO de Control**

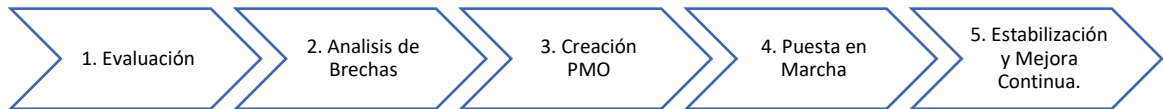
Las PMO de control, según Redondo (2016) citado por Barragán y Heredia, (2018, p. 25) “proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de gestión de proyectos, el uso de plantillas, formularios y herramientas específicas, o conformidad en términos de gobierno”. El grado de control que presentan sobre la organización es moderado (Lasso y Malte, 2017).

#### **2.4.3 PMO de Dirección**

La PMO de dirección “*asume la dirección y control directo de los proyectos. El grado de control proporcionado es alto*” (Piraneque y Posada, 2017, p.28); en este tipo de estructuras las PMO tiene altos niveles de decisión sobre los recursos de la organización (Ávila, Bonilla y Caro, 2016).

### **2.5 Etapas para la creación, implementación y estabilización de la PMO**

Los propósitos básicos de una PMO, según Pérez (2013), abarcan la reducción de fallas, gestión eficiente de tiempos y recursos, así como la estandarización de mejores prácticas; de ahí que, su protocolo de elaboración debe responder a un ejercicio riguroso y holístico, a fin de garantizar su propósito, a continuación, en la *Figura 3*, se presenta el derrotero planteado por Penas (2012):



### **Figura 3. Etapas para creación PMO**

Fuente: Elaboración propia a partir de Penas (2012)

De acuerdo con Penas (2012), la implementación de una PMO debe iniciar con la realización de un diagnóstico de las realidades organizacionales, momento en el que se debe evaluar la situación de los proyectos y su ciclo de vida. Luego, se tipifican las condiciones actuales y los escenarios deseados, a la par de identificar procedimientos y mejores prácticas a ser implementadas. Posteriormente, afirma el precitado autor, se estructura la PMO y su marco estratégico, según las condiciones de la organización. En cuarto lugar, se debe poner en marcha la PMO, lo que demanda lineamientos de la alta dirección, procesos de retroalimentación, capacitación y difusión de su rol en la organización, así como el afianzamiento de las nuevas relaciones corporativas. Por último, la fase de estabilización y mejora continua supone una serie de esfuerzos en torno al perfeccionamiento de la oficina, lo que se soporta en reuniones, retroalimentaciones y sistematización de las lecciones aprendidas.

#### **2.6 Desafíos en el proceso de implementación de la PMO**

Según González y Johonston (2007, p.7), “Implantar una PMO no es fácil. El éxito está directamente relacionado con el entendimiento de la magnitud de la iniciativa y del correcto planeamiento”, añaden los autores que para tal fin se requiere un alto nivel de compromiso por parte de todos los integrantes de la organización. Por su lado, Singh, Keil y Kasi (2009), a través de su proceso de investigación, consolidaron tres desafíos en la implementación de una PMO y sus respectivas tácticas para la superación de dichos obstáculos, los cuales se describen en la *Figura 4*, así:

Cultura corporativa rígida y la incapacidad de gestionar la resistencia de la organización al cambio	Falta de gerentes de proyectos experimentados y liderazgo de la PMO	Falta de una estrategia adecuada de gestión del cambio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una PMO competitiva que genere valor.</li> <li>• Empezar pequeño y demostrar el valor del PMO con algunos éxitos tempranos.</li> <li>• Identificar y buscar el apoyo de los líderes dentro de la organización que favorezcan la implementación de la PMO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a un gerente de programa con experiencia que entienda la cultura y las relaciones de poder dentro de la organización.</li> <li>• Contratar a los gerentes de proyectos más talentosos dentro del equipo para implementar la PMO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar una estrategia flexible de gestión del cambio que se adapte a las necesidades de la organización.</li> <li>• Emplear un proceso de estandarización antes de la implementación de la PMO.</li> </ul>

**Figura 4. Desafíos en la implementación de la PMO y sus alternativas.**

Fuente: Elaboración propia a partir de Singh, Keil y Kasi (2009).

Estos factores son de obligatoria observación, a fin de que, tal y como lo mencionan Gordillo y Montalvo (2015), las PMO sean realmente efectivas y aporten a mejorar el desempeño de las organizaciones. Sobre el particular, Figuerola (2013), expresa que las organizaciones que han sabido sortear dichas obstrucciones, han experimentado verdaderos cambios y beneficios en su gestión, aumentando su valor agregado. En palabras de Sierra (2017, p.37), “los beneficios que las organizaciones obtienen al implementar PO, están enfocados a aumentar competitividad, posicionamiento, reconocimiento en el mercado, confianza del cliente y los stakeholders (interesados). Así mismo, generan nuevas oportunidades de negocio representando a futuro ingresos para la organización”, ratificando la importancia de un proceso de implementación pulcro y efectivo.

## 2.7 Criterios de éxito de una PMO

Dentro de los aspectos relevantes en la construcción de una oficina gestora de proyectos, se encuentra “identificar los criterios de éxito y las métricas asociadas a la PMO de tal forma que puedan medirse las mejoras que son producto de su implementación” (Rivas, 2015, p. 37). De otro lado, Rojas (2016), expresa que dentro de los factores que pueden limitar el éxito de las PMO se encuentran la falta de institucionalización, bajos niveles de seguimiento y control a los resultados concretos de las PMO, la ausencia de metodologías y procesos formas en la gestión de proyecto, así como las debilidades en los canales de comunicación organizacional. Añade el precitado autor dentro de sus conclusiones que “el éxito del diseño para una implementación de un PMO resultara en la capacidad de adaptarse a la cultura organizacional, misión y visión organizacional y condición financiera de la empresa donde se aplique” (p.22). Aunado a lo anterior, Betancourt, Pinzón y Posada (2014, p. 143), expresan que:

Dentro de las lecciones aprendidas más destacadas que pueden consolidarse como factores claves de éxito, se encuentran la generación de confianza y credibilidad por parte de la PMO, así como una clara definición de su estructura, procesos y metodologías. Igualmente, es indispensable contar con el apoyo de la alta dirección para lograr separar las actividades de la PMO de la operación del negocio, rodeándose de personal formado en gestión de proyectos con competencias blandas altamente desarrolladas (específicamente habilidades comunicativas), gestionar fuertemente la cultura de las personas debido a la resistencia al cambio y tener el soporte de una herramienta tecnológica apropiada.

## **2.8 Estándares de Gestión de Proyectos**

Según Barrantes (2019), en el mundo existen múltiples estándares y metodologías para la Gestión de Proyecto, dentro de los cuales, se encuentran:

- International Standard Organization, también conocidas como Normas ISO (21500), las cuales “proporciona[n] una guía para la gestión de proyectos y puede ser utilizado por cualquier tipo de organización, incluidas las organizaciones públicas, privadas u organizaciones comunitarias, y para cualquier tipo de proyecto, independientemente de la complejidad, tamaño o duración” (Asociación Española para la Calidad, s.f.)

- International Project Management Association – IPMA:

IPMA es una federación de alrededor de 70 Asociaciones Miembros (MA). Nuestros MA desarrollan competencias de gestión de proyectos en sus áreas geográficas de influencia, interactuando con miles de profesionales y desarrollando relaciones con corporaciones, agencias gubernamentales, universidades y colegios, así como con organizaciones de capacitación y empresas de consultoría (IPMA, s.f.)

- Association of Project Management. – APM:

La Asociación para la Gestión de Proyectos (APM) es el organismo colegiado para la profesión del proyecto. Tenemos más de 28,000 miembros individuales y más de 500 organizaciones que participan en nuestro Programa de Asociación Corporativa, haciendo de APM el mayor organismo profesional de su tipo en Europa. Estamos comprometidos a desarrollar y promover la gestión de proyectos y programas a

través de nuestras CINCO Dimensiones de Profesionalidad (APM, s.f)

- Project Management Institute – PMI:

El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional (PMI, s.f)

Uno de los aportes mas significativos a la Gerencia de Proyectos realizado por el PMI, según Muñoz y Naranjo (2019), giran alrededor al PMBOK, el cual, condensa una serie de fundamentos y recopilaciones en torno a buenas prácticas para la gestión de los proyectos. Según las precitadas autoras, el PMBOK, presenta una apuesta interesante a través de la triangulación de las diez áreas del conocimiento (Integración, Alcance, Cronograma, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones y Stakeholders); los grupos de procesos (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre); y, finalmente, 49 procesos identificados como estratégicos para la gestión eficiente de proyectos, tal y como se detalla en la *Figura 5*, a continuación:

Áreas ↓ \ Grupos →	INICIAR	PLANIFICAR	EJECUTAR	M. & CONTROLAR	CERRAR
<b>4.- Gestión de la INTEGRACIÓN</b>	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorizar y Controlar el Trabajo del Proyecto. 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios.	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase.
<b>5.- Gestión del ALCANCE</b>		5.1 Planificar la Gestión del Alcance. 5.2 Recopilar los requerimientos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT ("WBS")		5.5 Validar el Alcance. 5.6 Controlar el Alcance.	
<b>6.- Gestión del CRONOGRAMA</b>		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las actividades 6.3 Secuenciar las actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma.	
<b>7.- Gestión de los COSTES</b>		7.1 Planificar la Gestión de los Costes 7.2 Estimar el Coste 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costes.	
<b>8.- Gestión de la CALIDAD</b>		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
<b>9.- Gestión de los RECURSOS</b>		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de la Actividades	9.3 Adquirir recursos 9.4 Desarrollar el Equipo. 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los recursos	
<b>10.- Gestión de las COMUNICACIONES</b>		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorizar las Comunicaciones	
<b>11.- Gestión de los RIESGOS</b>		11.1 Planificar la Gestión de Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos. 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo. 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo. 11.5 Planificar la Respuesta	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorizar los Riesgos.	
<b>12.- Gestión de las ADQUISICIONES</b>		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones.	12.3 Controlar las Adquisiciones.	
<b>13.- Gestión de los INTERESADOS</b>	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la participación de los Interesados.	13.4 Monitorizar el involucramiento de los Interesados.	
<b>49 procesos - TOTAL:</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>1</b>

**Figura 5. Matriz de Procesos PMBOK**  
Fuente: Project Management Institute (2017)

## CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1 Estructura Metodológica

La intervención empresarial denominada “*Diseño de una propuesta de implementación de una PMO (Project Management Office) en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá*”, fue un ejercicio con enfoque mixto, pues para el desarrollo de los objetivos propuestos, se hizo indispensable retomar técnicas de corte cualitativo y cuantitativo (Gómez, Sánchez y Ramón, 2017). De lo cuantitativo, dan cuenta las encuestas y listas de chequeo; el componente cualitativo está soportado en las entrevistas y la búsqueda documental selectiva. A continuación, en la *Figura 6*, se presenta el derrotero metodológico del presente ejercicio:

Identificar la metodología a implementar para gestionar los proyectos en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá (CDGC), que soporte el funcionamiento de la PMO			
Objetivos Específicos			
Establecer el nivel de madurez del CDGC en la gestión de proyectos	Recomendar estructura de la PMO adecuada para el CDGC	Proponer una metodología para la gestión de proyecto al interior del CDGC	Elaborar una propuesta de plan de implementación de la PMO en el CDGC
Fases			
Diagnóstico de madurez en la gestión de proyectos	Propuesta de metodología para la gestión de proyectos en el CDGC	Propuesta de metodología para la gestión de proyectos en el CDGC.	Elaborar el plan de implementación de la PMO en el CDGC
Técnicas e Instrumentos			
Aplicación de Encuesta	Triangulación Análisis	Triangulación Información	Triangulación Información
Análisis 6M - DOFA	Entrevistas	Insumos del PMI	Insumos del PMI
Entrevista	Lista de Chequeo		

**Figura 6. Derrotero Metodológico**

Fuente: Elaboración Propia.

### ***Población y Muestra***

En consideración a que el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá es una organización pequeña, donde, luego de un proceso de comunicación informal con el Presidente Ejecutivo, se logró establecer que existen diez (10) personas vinculadas de manera directa o indirecta a la gestión de proyectos, las encuestas, que dan cuenta del componente cuantitativo, se aplicaron a la totalidad de la población. Dentro de dicho grupo se encuentran el Presidente Ejecutivo, los jefes de área, profesionales y técnicos, así como el Presidente de la Junta Directiva.

Por su parte, el componente cualitativo, representado en las entrevistas, tuvo como población objetivo al Presidente Ejecutivo y al Presidente de la Junta Directiva. La selección se realizó a criterio del investigador, basándose en el nivel de conocimiento y acceso a la información que tienen las personas seleccionadas, así como su trayectoria en la organización.



## **El método**

En el presente acápite se condensa el protocolo utilizado en cada una de las fases de la intervención, así:

**Fase I – Diagnóstico de madurez en la gestión de proyectos.** El propósito fundamental de esta fase fue establecer las condiciones actuales y capacidades del CDGC en la gestión de proyectos, para tal fin, se ejecutaron las siguientes acciones:

- Aplicación de la encuesta diseñada por Dora Alba Ariza Aguilera, la cual tuvo como propósito medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en la organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. El precitado instrumento cuenta con cincuenta (50) preguntas, dividido en tres acápites, así: nueve (09) son de contexto e información general de la organización; treinta (30) relacionadas con las practicas de gestión de proyectos; y, once (11) inherentes a la efectividad de la gestión de proyectos. Las ultimas dos fases referenciadas, fueron calificadas por los encuestados en una escala de 1 a 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada o se realiza la actividad, pero con resultados incorrectos y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

El apartado referente a las prácticas en la gestión de proyectos, se subdivide en las diez (10) áreas del conocimiento establecidas en el PMBOK. De esta forma, cada área contó con tres (03) preguntas, tal y como se detalla en la *Tabla 8*. La calificación de cada área obedece a los promedios simples obtenidos a través de las respuestas de los encuestados.

**Tabla 8. Preguntas por área en la fase de prácticas en la gestión de proyectos**

Área	Preguntas
ALCANCE	1, 2, 14
TIEMPO	4, 16, 25
COSTO	5, 6, 21
CALIDAD	9, 22, 28
RIESGOS	10, 11, 23
ADQUISICIONES	13, 20, 24
STAKEHOLDERS	3, 15, 29
RECURSOS HUMANOS	7, 17, 26
COMUNICACIONES	8, 18, 30
CAMBIO	12, 19, 27

Fuente: Elaboración propia a partir de Ariza (2018).

Respecto a la última fase de la encuesta, es decir, la relacionada con la efectividad en la gestión de proyectos, se evaluaron tres factores, tal y como se detalla en la *Tabla 9*. La calificación de los mismos obedece a los promedios simples obtenidos a través de las respuestas de los encuestados.

**Tabla 9. Preguntas por factor en la efectividad en la gestión de proyectos**

<b>Factor</b>	<b>Preguntas</b>
Cumplimiento de Expectativas	31, 34, 35, 37, 38, 40
Satisfacción del Equipo de Proyecto	39, 41
Logro de Compromisos	32, 33, 36

Fuente: Elaboración propia a partir de Ariza (2018).

- Análisis de los resultados con el método de las 6M. Luego de obtenidos los resultados de cada una de las fases de la encuesta, donde se denotaron los puntos críticos del CDGC en torno a la gestión de proyectos, se procedió a realizar una triangulación de los hallazgos bajo el precitado método, con el propósito de identificar con claridad las necesidades de la compañía, y, en atención a dicho análisis, generar insumos para establecer el diseño adecuado de Oficina de Gestión de Proyectos, conforme a las necesidades y requerimientos de la organización. Es importante mencionar que en esta fase se realizó un proceso de observación sin participación, lo que permitió mayor claridad en los resultados obtenidos.

Según Desimavilla (2016, p. 8), el método de las 6M<sup>4</sup> o “diagrama de Ishikawa se conoce también por los nombres de diagrama de espina de pescado o diagrama de causa-efecto. La herramienta fue concebida por el licenciado en química japonés el Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943, quien fue un experto en el Control de Calidad”, añade el autor que el método “consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de gestión ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente” (p. 14).

- Identificación de las debilidades en la gestión de proyectos en el CDGC. A fin de triangular los resultados de la fase cuantitativa, se realizó una entrevista al Presidente Ejecutivo del CDGC, la cual, tuvo como pregunta orientadora ¿Cuáles son las debilidades existentes para una efectiva gestión de proyectos al interior del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá?, el resultado fue procesado a través del software Atlas Ti. Es importante mencionar que no se facilitaron los resultados cuantitativos al entrevistado evitando algún tipo de sesgo o imparcialidad en su respuesta.

<sup>4</sup> Materiales, Medio ambiente, Método de trabajo, Maquinaria, Mano de obra, Medición.

- Analisis DOFA. Como producto final de esta fase, se consolidó un análisis DOFA (debilidad, oportunidades, fortalezas y amenazas) del CDGC, donde se sintetizó todo el trabajo de evaluación en torno a la gestión de proyectos en la organización.

**Fase II – Recomendación de la estructura de PMO para el CDGC.** En este acápite se buscó seleccionar de manera objetiva la estructura de la PMO que contara con mayores atributos y beneficios para el CDGC, para dicho cometido se realizaron las siguientes acciones:

- Selección de la tipología de PMO. Se retomó la información condensada en el análisis DOFA, específicamente la relacionada con debilidades y amenazas de la organización, con lo que se realizó una matriz de triangulación entre dichos factores y las funcionalidades de los diferentes tipos de PMO. La selección se apoyó en el mayor número de necesidades cobijadas.
- Apuestas y acciones para la gestión de proyectos en el CDGC. A fin de contrastar los resultados del análisis de la tabla anterior, se realizó una entrevista al Presidente Ejecutivo del CDGC, la cual, tuvo como pregunta orientadora ¿Cuáles son las apuestas y retos que debe afrontar el CDGC para realizar una gestión efectiva de proyectos?, el resultado fue procesado a través del software Atlas Ti. El propósito fundamental fue validar la selección realizada.
- Funciones de la PMO en el CDGC. Considerando los resultados de la fase I, la tipología de PMO seleccionada y las apuestas de la organización, se estructuraron las funciones de la PMO al interior del CDGC. Este ejercicio, si bien posee un alto componente de armonización con las dinámicas de la organización, guarda estrecha relación con los postulados teóricos establecidos en el capítulo de revisión de literatura.
- Propuesta de Estructura organizacional de la PMO para el CDGC. Consecuentemente con los planteamientos anteriores, se consolidó una propuesta de reforma a la estructura organizacional del CDGC, donde se proyectaron relacionados con el esquema de la oficina y las funciones del personal requerido para su implementación. Los argumentos base de dichos planteamientos fueron los hallazgos de la investigación y la revisión de literatura.

**Fase III – Propuesta de metodología para la gestión de proyectos en el CDGC.** Considerando los insumos de las fases anteriores, se propuso un derrotero a seguir para la gestión de proyectos al interior del CDGC, para lo cual se tuvo plena observancia de lo establecido por el Project Management Institute – PMI, a través del PMBOK. En esta fase se diseñaron una serie de

protocolos y formatos para el CDGC, que podrán ser adoptados por la organización, en caso de querer implementar la propuesta. Los formatos y protocolos propuestos abarcaron desde la elaboración de la oferta hasta los protocolos de cierre y terminación del proyecto.

**Fase IV – Elaborar el plan de implementación de la PMO en el CDGC.** Por último, se consolidó una propuesta para la implementación de la PMO, no solo desde la perspectiva de transformación administrativa, sino, también, desde los requerimientos actuales y futuros que le demandará al CDGC contar con dicha unidad de apoyo. El plan de implementación tuvo plena observancia de los planteamientos del PMI y de las posibilidades de la organización.

### **3.2 Contexto del Sector Ganadero en Colombia**

La ganadería es sin duda la actividad más representativa del sector agropecuario en Colombia, su historia se remonta, según Sourdis (2008), desde la llegada misma de los colonizadores españoles al continente americano hasta nuestros tiempos, donde pese a todas las críticas y controversias generadas por temas ambientales y de protección animal, su arraigo en la cultura productiva del país lo ha convertido en un gremio de alta influencia nacional. En la actualidad, según FEDEGAN (2017), la ganadería representa el 48,7% del PIB pecuario, 21.8% del PIB agropecuario y el 1,4% del PIB nacional; consolidando, según Bancolombia (2018), un inventario total de 23.500.000 de cabezas y la generación de cerca de 950 mil empleos directos, cifras que le brindan un papel protagónico y apalancador del desarrollo económico del país.

Sin embargo, el sector tiene grandes desafíos para su consolidación y fortalecimiento en el tiempo, según lo indica Gómez y Rueda (2011, p.85), se deben trabajar en dos ejes para el fortalecimiento de la ganadería en Colombia, *“por un lado, está el de generar una visión de Empresarización para el manejo de las fincas, y por otro está el de implementación y masificación del uso de herramientas de ciencia y tecnología disponibles para la ganadería”*; marcando entonces una imperiosa necesidad de modernizar las prácticas tradicionales del sector, no solo desde la dimensión pecuario, sino también administrativa, a fin de consolidar derroteros claros que permitan garantizar la perdurabilidad y crecimiento del gremio (Mahecha, Gallego y Peláez, 2002).

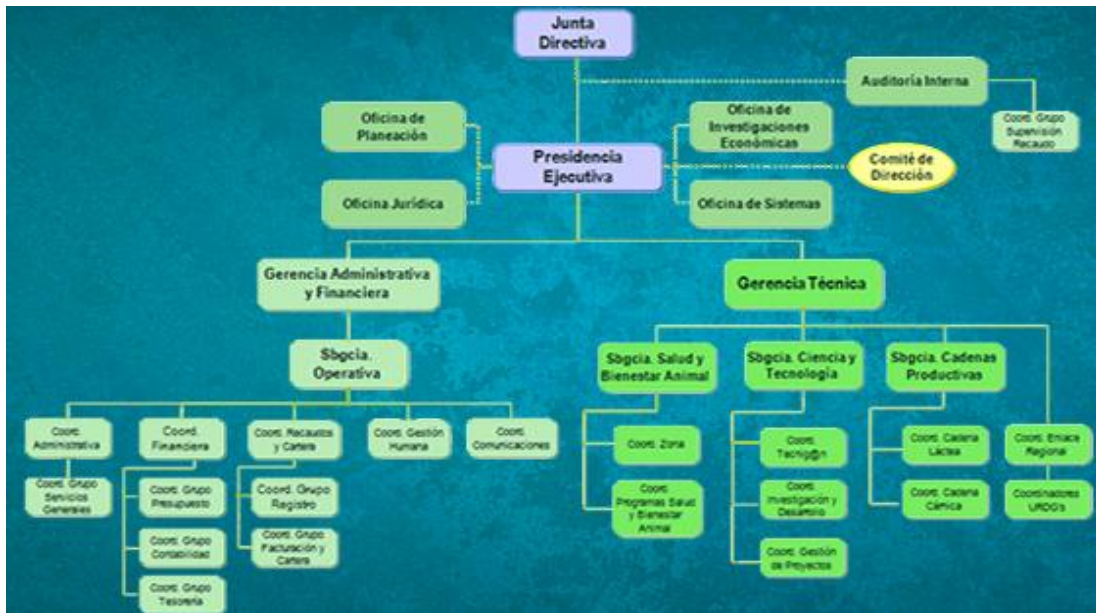
#### **3.2.1 La Federación Nacional de Ganaderos – FEDEGAN**

A continuación, se presenta una compilación de información sobre la Federación Nacional de Ganaderos (FEDEGAN), obtenida a través de su dominio web <http://www.fedegan.org.co>, por tanto, se reconoce total autoría a la organización de la totalidad de información que se consolide en el presente acápite, así:

La Federación Colombiana de Ganaderos FEDEGAN es una organización gremial sin ánimo de lucro, creada el 13 de diciembre de 1963 con sujeción al derecho privado colombiano y como decisión del IX Congreso Nacional de Ganaderos.

En su condición de gremio cúpula de la ganadería colombiana, FEDEGAN agrupa, en calidad de afiliadas, a las organizaciones gremiales ganaderas regionales y locales, como también a otro tipo de entidades vinculadas a la actividad ganadera nacional.

Su máximo órgano corporativo es el Congreso Nacional de Ganaderos, que se reúne cada dos años para elegir a la Junta Directiva Nacional, la cual a su vez elige al Presidente Ejecutivo, representante legal de la Federación y vocero de las expectativas e intereses de los ganaderos colombianos.



**Figura 7. Organización de FEDEGAN**  
Fuente: FEDEGAN

### 3.2.2 El Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

El Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, primer gremio ganadero del departamento nació el 18 de octubre del año 1976, y es reconocido legalmente el 7 de Julio de 1978 mediante la providencia administrativa No. 038 emanada del Ministerio de Agricultura. Hoy, como gremio cúpula regional y fiel al principio para el que fue creado, el Comité lidera la representación gremial del subsector ganadero del departamento, el cual, con cerca de 1,3 millones de cabezas bovinas, es el motor que impulsa la economía regional.



**Figura 8. Estructura CDGC**

Fuente: Torrijos, Eslava y Beltrán (2017, p.4).

**3.2.2.1 Reseña Histórica.** El 18 de Octubre de 1976, reunidos con el director de seccionales de la Federación Colombiana de Ganaderos, conformaron el Comité Intendencial de Ganaderos los señores: Jaime Tovar, Arturo Cuellar, Jaime Peña, Gerardo Eslava, Jairo Ortiz, Álvaro Otero, Jaime Vargas, Felix Tovar, Luis Galindo, Pablo Sánchez, Querubín Murcia, José Joaquín Cabrera, Luis Alfonso Olmos, Salomón Pena, Eduardo Ramírez, Jesús Maria Vargas, Federico Rojas, Juvenal Santos, Marco Perilla, Maximino Ospina, Heliodoro Reyes, Julio Betancourt, Carlos Londoño, Benjamín Pedroza, y Mariela Pinzón. Igualmente, se eligió aquel día como revisor fiscal principal a don Jaime Peña Cárdenas, y como revisor fiscal suplente a don Jairo Ortiz Peña. Más adelante, el 7 de Julio de 1978, el Comité de Ganaderos se legaliza mediante la obtención de su Personería Jurídica, emanada del Ministerio de Agricultura.

Desde su formación han antecedido al actual gerente en la representación legal del Comité las siguientes personas: Gerardo Eslava Cobos (1976-1981), Heraclio Guevara (1981-1982), Rafael Ruiz Galindo (1982 y 1985-1999), Martín Suárez Sarria (1983-1985), y Álvaro Gil Rodríguez (1999-2000). En la actualidad, la Gerencia de la empresa se encuentra a cargo de Rafael Torrijos Rivera, nacido en Florencia (Caquetá), Médico Veterinario egresado de la

Universidad de La Salle, Diplomado en Desarrollo Gerencial –Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey- y en Gerencia de Negocios Ganaderos –Cicadep-, Especialista en Gerencia de Empresas Agropecuarias y Magíster en Administración.

**3.2.2.2 Misión<sup>5</sup>.** El Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, es una entidad de carácter gremial, sin ánimo de lucro, con la misión de desarrollar y prestar servicios, encaminados a la fiel representación de todos los ganaderos del Caquetá, con excelente calidad y en permanente innovación, con el objeto de satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas del subsector ganadero regional y en especial del afiliado activo, a fin de lograr el fortalecimiento y el liderazgo institucional, la integración y unidad de los productores, la vocería del ganadero y de los comités locales o asociaciones subregionales que ellos compongan, y en general, la promoción creativa del desarrollo y la modernización sectorial como finalidad última del compromiso con nuestra razón de ser: *el ganadero caqueteño*.

**3.2.2.3 Visión<sup>6</sup>.** En el 2020, el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, ha de fortalecer su representatividad gremial mediante la reunión de más de mil quinientos afiliados, motivados por la innovación, agilidad, oportunidad y atención, a través de un ampliado portafolio de servicios, que generen en el ganadero el sentido de pertenencia y acompañamiento, para consolidar el liderazgo y la trascendencia del Comité en los niveles departamental y nacional.

**3.2.2.4 Conformación del Gremio<sup>7</sup>.** El Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, está compuesto por sus afiliados directos, quienes hoy suman 296 personas, entre las que se cuentan ganaderos de todas las sub-regiones y entidades u organizaciones de productores, los cuales componen su máximo organismo de dirección; la Asamblea General de Afiliados, que se reúne en forma ordinaria anualmente.

Dentro de las personas jurídicas que hoy se agrupan en torno al Comité Departamental, cabe destacar la presencia de los Comités o Asociaciones sub-regionales de ganaderos, los cuales se han convertido en faros locales de irradiación de la labor representativa del Comité a nivel local y municipal. Entre estos se cuentan los Comités Municipales de Ganaderos de: Albania, Cartagena del Chaira, Curillo, El Paujil, Florencia, Morelia, Milán, Montañita, Puerto Rico, San José del Fragua, Solano, Solita y Valparaíso. Igualmente, la Asociación de Productores de Leche y Carne del Caquetá (Aprolecca), la Asociación de Productores Agropecuarios de Curillo (Asprocur), el Fondo Ganadero del Caquetá, la Compañía de Ferias y Mataderos del Caquetá

---

<sup>5</sup> Información suministrada por el Presidente Ejecutivo, Mg. Rafael Torrijos Rivera

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Idem.

(Cofema), la Asociación de Médicos Veterinarios Lasallistas en el Caquetá (Avelca), y la Cooperativa Multiactiva el Cambio (Valparaíso).

De esta manera, el Comité congrega a más de mil ganaderos que desarrollan sus actividades en diferentes regiones del Departamento, y que hoy reciben los beneficios de portar con orgullo la CEDULA GANADERA REGIONAL, emitida a través del Comité Departamental.

### **3.2.2.5 Gestión de proyectos al interior del CDGC**

El CDGC no cuenta con un protocolo documentado y estandarizado para la gestión de sus proyectos. Esta situación se hace evidente tanto en su estructura organizacional como en la dinámica misma de la compañía, pues, pese a ser un actor estratégico en la región, sus esfuerzos se han canalizado en la consecución de proyectos, más que en la efectividad de la gestión de los mismos. A continuación, se relacionan los proyectos más significativos del CDGC en el periodo durante la vigencia 2018 y 2019, siendo importante recalcar que sus estados son diferentes, así:

#### **Proyecto # 1** Tienda de Quesos del Caquetá

**Resumen:** El proyecto busca consolidar una tienda donde se comercialicen todos los productos del CDGC (queso, carne, leche). La primera fase se concentra en Florencia, proyectando a contar con 15 puntos en el país.

**Cuantía:** \$ 350.000.000<sup>8</sup>, para la primera fase. Esta incluye, además del logístico y de infraestructura, toda una inversión en torno a trámites legales y sanitarios.

**Estado:** Inicio.

#### **Proyecto # 2** Ruta del Queso del Caquetá

**Resumen:** El proyecto obedece a una estrategia sectorial para el fortalecimiento de la cadena de valor que adelanta el CDGC con el apoyo de otras entidades, además del sector ganadero, también se impulsa el ecoturismo.

**Cuantía:** \$ 420.000.000<sup>9</sup>, aún se buscan recursos para fortalecer el proceso, especialmente en las zonas afectadas ampliamente por el conflicto.

**Estado:** Ejecución

---

<sup>8</sup> Información suministrada por el área financiera del CDGC

<sup>9</sup> Información suministrada por Felipe Eslava Benjumea, líder del proyecto.



### **Proyecto # 3** Convenio de Industrialización ART-CDGC

**Resumen:** El Gobierno Nacional a través de la Agencia de Renovación del Territorio, ART firmó un convenio entre el Comité de Ganaderos del Caquetá y la industria lechera del departamento, el objetivo es beneficiar a 1200 productores, creando sinergias en el desarrollo empresarial.

**Cuantía:** \$ 14.764.000.000<sup>10</sup>, aún se buscan recursos para fortalecer el proceso, especialmente en las zonas afectadas ampliamente por el conflicto.

**Estado:** Inicio

### **Proyecto # 4** Pacto Caquetá: cero deforestación y reconciliación ganadera

**Resumen:** Es un proyecto que buscó financiación y articulación con los diferentes agentes de cooperación nacional e internacional. El principal aliado en su desarrollo fue la agencia alemana GIZ.

**Cuantía:** \$ 580.000.000<sup>11</sup>, con un total de 70 fincas intervenidas.

**Estado:** Concluido. No se cuenta con lecciones aprendidas, los informes presentados a la agencia son el único soporte.

### **Proyecto # 5** Restaurante el Gran Ganadero

**Resumen:** El proyecto es una iniciativa de la junta directiva del CDGC, a fin de promover la comercialización de carne y sus derivados de manera procesada.

**Cuantía:** \$ 80.000.000<sup>12</sup>, para la primera fase. Esta incluye, además del logístico y de infraestructura, toda una inversión en torno a trámites legales y sanitarios.

**Estado:** Análisis de factibilidad.

---

<sup>10</sup> Tomado de:

[http://www.renovacionterritoio.gov.co/Publicaciones/1200\\_familias\\_productoras\\_de\\_leche\\_en\\_caquet\\_beneficiadas\\_con\\_firma\\_de\\_convenio\\_con\\_sector\\_industrial](http://www.renovacionterritoio.gov.co/Publicaciones/1200_familias_productoras_de_leche_en_caquet_beneficiadas_con_firma_de_convenio_con_sector_industrial)

<sup>11</sup> Tomado de: <https://pidamazonia.com/content/pacto-caquet%C3%A1-cero-deforestaci%C3%B3n-y-reconciliaci%C3%B3n-ganadera-retos-y-avances-del-programa>

<sup>12</sup> Información suministrada por el área financiera del CDGC

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PROPUESTA

En el presente capítulo, se presentan los resultados obtenidos en la fase de campo del trabajo de grado, los cuales, obedecen a las diferentes técnicas utilizadas, tales como: encuestas a directivos y colaboradores del CDGC, inspección documental en los archivos del CDGC, así como una serie de entrevistas a personas estratégicas en el tema de proyectos al interior de la organización. De esta manera, en consonancia con el derrotero metodológico, el capítulo se compone de cuatro apartados, los cuales dan cuenta de los objetivos específicos planteados.

### 4.1 Nivel de madurez del CDGC en la gestión de proyectos.

#### 4.1.1 Prácticas y efectividad en la gestión de proyecto en el CDGC

Conforme se estableció en la *Fase I* del apartado metodológico, para la evaluación de la madurez del CDGC en el tema de proyectos, se aplicó el instrumento diseñado por la profesora Dora Alba Ariza Aguilera, teniendo como población objetivo diez (10) personas, entre ellos, integrantes de la junta directiva, el presidente ejecutivo y colaboradores de las diferentes áreas de la organización, obteniendo los resultados que se presentan a continuación en la *Tabla 10*:

**Tabla 10. Resultados sobre prácticas en la gestión de proyectos CDGC**

Área	Resultado
ALCANCE	3,57
TIEMPO	3,00
COSTO	3,03
CALIDAD	3,93
RIESGOS	3,10
ADQUISICIONES	4,10
STAKEHOLDERS	3,77
RECURSOS HUMANOS	3,10
COMUNICACIONES	2,40
CAMBIO	3,87

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la encuesta dejan a la luz valoraciones positivas en torno a adquisiciones, calidad y cambio. El primero de los factores enunciados, valorado en cuatro punto diez (4.10), encuentra su fortaleza en la tradición y relacionamiento comercial de la organización, pues, al llevar más de 40 años en el departamento, existen relaciones comerciales afianzadas, con alta comprensión entre las partes. En lo referente al tema de calidad,

valorado en tres punto noventa y tres (3.93), se encuentra estrecha relación con el hecho de que la mayoría de los proyectos son financiados por organizaciones de cooperación internacional, quienes poseen estrictos protocolos en torno a los entregables. Y, finalmente, en cuanto al cambio, factor ponderado en tres punto ochenta y siete (3.87), además de la presión de los cooperantes, se rescata la activa participación del Presidente Ejecutivo en todos los procesos, aunque esta es una responsabilidad alta.

En lo referente a la efectividad de los proyectos, los resultados de la encuesta arrojaron un promedio aritmético de tres punto cincuenta y seis (3.56), el cual es producto de los factores que se describen en la *Tabla 11*:

**Tabla 11. Resultados sobre efectividad en proyectos en el CDGC**

<b>Factor</b>	<b>Resultado</b>
Cumplimiento de Expectativas	3,83
Satisfacción del Equipo de Proyecto	4,20
Logro de Compromisos	2,63

Fuente: Elaboración propia.

Como es evidente en los resultados, el *logro de compromisos* obtuvo la menor calificación, situación que es atribuible a tres factores. El primero, relacionado con el cumplimiento del presupuesto, el cual, tiene una debilidad latente en torno a la inclusión de reservas, pues, en muchas ocasiones *“no se incluyen las reservas dentro del presupuesto, para que los proyectos no sobrepasen las cuantías financiables de los aportantes, este es un mecanismo que adoptamos en algunos proyectos para asegurar la financiación en los términos de quien financia”* (R. Torrijos<sup>13</sup>, comunicación personal, 25 de junio de 2019), lo que daría cuenta de una práctica poco razonable en la gestión de proyectos.

El segundo factor, relacionado con el cumplimiento del cronograma, si bien existen algunos mecanismos de control y presión ejercidos por el cliente, en términos de seguimiento y control, ante el poco personal vinculado en el Comité, no existe un riguroso proceso de seguimiento en el tema, lo que ha obligado al CDGC *“en ocasiones, cuando estamos muy colgados, desplazamos a todo el equipo para agilizar las actividades pendientes, es una especie de ‘plan choque’, sin embargo, eso hace de que se descuiden otros espacios, hay semestres donde tenemos dos y tres contingencias”*(R. Torrijos<sup>14</sup>, comunicación personal, 25 de junio de 2019). Y, por último, respecto a los riesgos, es evidente que el solo hecho de considerar reservas, es, sin duda, uno de los más grandes riesgos que posee el comité en la gestión de proyectos.

<sup>13</sup> Rafael Torrijos Rivera, Presidente Ejecutivo del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

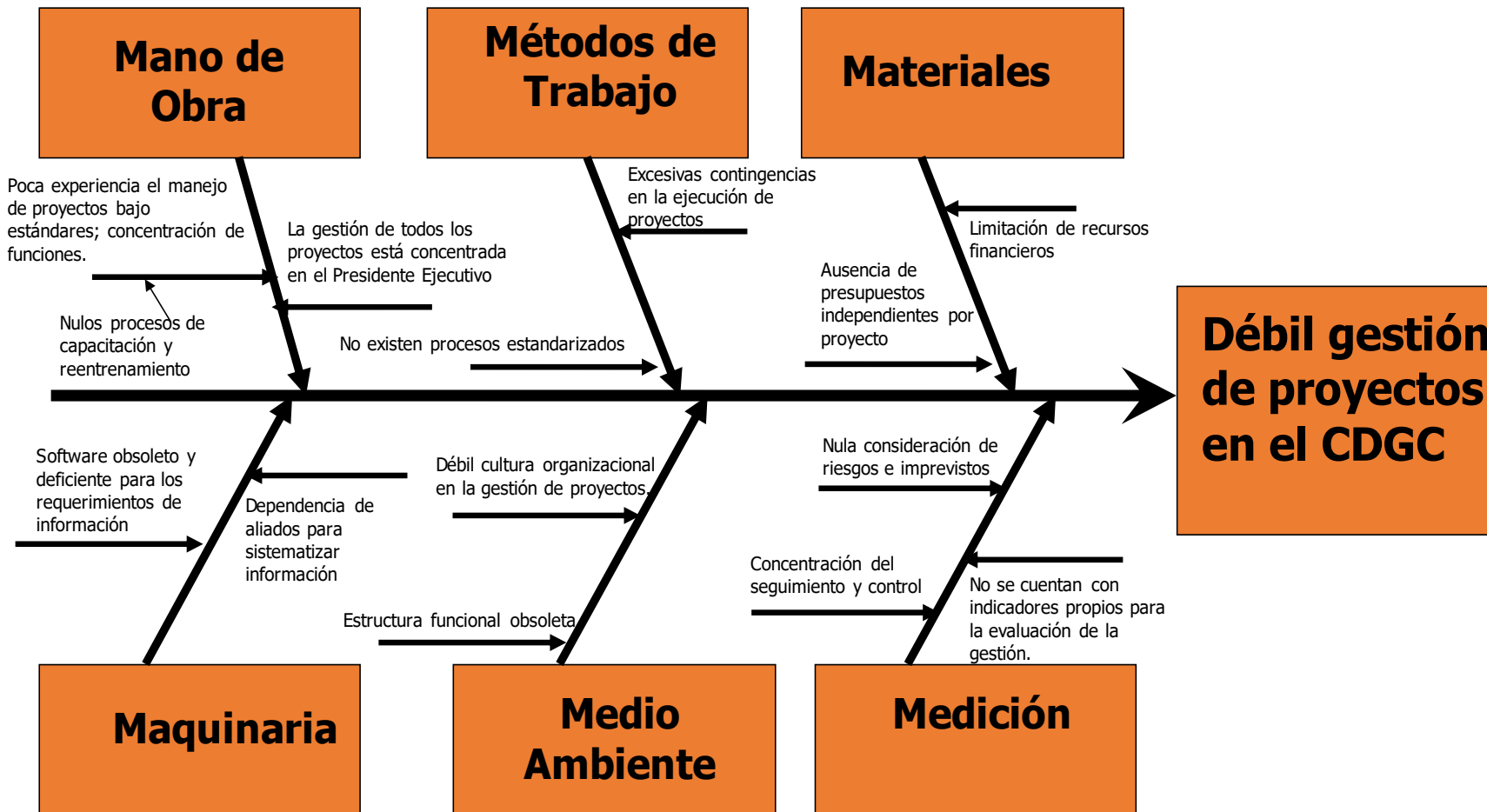
<sup>14</sup> Rafael Torrijos Rivera, Presidente Ejecutivo del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

Aunado a lo anterior, es importante resaltar que el CDGC no posee un repositorio de lecciones aprendidas, lo que se configura como un riesgo para el mejoramiento de la cultura de proyectos, pues no existe una adecuada sistematización de las experiencias. Además, se hace evidente que los recursos financieros están manejados en una bolsa común, lo que dificulta el seguimiento, monitoreo y control de los recursos de cada iniciativa. En términos del control, si bien es cierto se siguen los protocolos de cada uno de los clientes, lo que ha permitido cierto margen de dominio, no resulta dable que el CDGC no cuente con una estructura propia, que responda a las condiciones de la organización. Todo lo anterior posee estrecha relación con el poco personal encargado de los proyectos, lo que genera concentración de los procesos en el Presidente Ejecutivo.

Empero, se resalta que el Comité cuenta con un talento humano comprometido y, según los resultados de la encuesta, pese a las condiciones fluctuantes en temas administrativos, existe un alto nivel de satisfacción por parte de los colaboradores, lo que se configura como un escenario positivo para la implementación de acciones de mejora al interior de la compañía, toda vez que, tal y como lo afirma Ramirez, Abreu & Badii (2008), “*la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa*” (p.43).

#### **4.1.2 Análisis de resultados con el Método de las 6M**

Al triangular los resultados obtenidos en la encuesta bajo el Método de las 6M, se evidenció que en el CDGC existen debilidades en la gestión de proyecto, tal y como se detalla en la *Figura 9*:



**Figura 9. Análisis de resultados con 6M**  
 Fuente: Elaboración propia.

En virtud del consolidado anterior, a continuación, se presenta una descripción en detalle de cada uno de los seis factores que componen el análisis del método de Kaoru Ishikawa, con el propósito de identificar con claridad las necesidades de la compañía, y, en atención a dicho análisis, establecer el diseño adecuado de Oficina de Gestión de Proyectos para las necesidades y requerimientos del CDGC, así:

#### **4.1.2.1 Manos de Obra: concentración de funciones, experiencia, capacitación.**

- **Causa:** Si bien el CDGC, cuenta con un posicionamiento importante en el territorio, lo que se ha permitido tener un asiento en varios proyectos estratégicos, se evidencia que la ejecución de estos se realiza de manera empírica, sin observación a un patrón (estándar). Además, existe una gran concentración de funciones en el Presidente Ejecutivo, quien, en el desarrollo de los proyectos, delega algunas acciones, denotando que no existe una definición clara de los roles en la génesis de los proyectos. Y, finalmente, no existe evidencia de procesos de capacitación y reinducción en el tema de proyectos, ratificando lo empírico del proceso.
- **Consecuencia:** Saturación de funciones, asignación de roles con alto nivel de improvisación, cambios constantes y desorganización, así como escasos índices de competencias en gestión de proyectos bajo estándares reconocidos.

#### **4.1.2.2 Métodos de trabajo: baja estandarización y contingencias excesivas.**

- **Causa:** En contraposición con el auge y reconocimiento del CDGC en la región, lo que ha abierto una ventana para canalizar recursos de múltiples corporaciones, la organización carece de una metodología para la gestión de proyectos, obligando a la organización a aplicar las exigencias de cada cliente, configurando un escenario de desgaste organizacional. Además, al no contar con dicha protocolización, existen muchas contingencias en la ejecución de proyectos, lo que pone en riesgo el cumplimiento de los tiempos, dejando en evidencia un problema en términos de la capacidad instalada.
- **Consecuencia:** Incumplimiento en los entregables, ajustes constantes en términos de tiempo y costo, abandono de otros proyectos producto de los planes choque, y, lo más complejo, una amenaza en términos de la reputación y credibilidad de la organización, un costo bastante alto, si se considera la representatividad e importancia del gremio en el departamento del Caquetá.

#### **4.1.2.3 Materiales: Limitación de recursos y ausencia de presupuestos independientes.**

- **Causa:** La compañía posee una política de caja integrada, es decir, todos los recursos se condensan en una sola bolsa y se van girando conforme a las necesidades y requerimientos del momento, sin considerar los procesos venideros, lo que conduce a un 'jineteo' financiero, el cual limita la disponibilidad de insumos y materiales en algunos proyectos.
- **Consecuencia:** Demoras en procesos de adquisición por falta de los recursos, así como escasos mecanismos de control a la ejecución presupuestal, pues la unificación de fondos complica el asunto.

#### **4.1.2.4 Maquinaria: Software obsoletos y dependencia de recursos.**

- **Causa:** Dado que existe una total inobservancia del CDGC hacia la cultura de proyectos, la organización no cuenta con un sistema de información efectivo que permita la toma de decisiones en virtud de las realidades organizacionales, así mismo, existe una dependencia de otras entidades (aunque sea autoridades gremiales) para el suministro de datos y procesos, lo que genera dificultades al interior de la compañía.
- **Consecuencia:** La gestión de la información, aspecto clave para el tema de lecciones aprendidas en proyectos, está en alto riesgo. Además, el talento humano no cuenta con fuentes directas de información, lo que genera retrasos y decisiones, en ocasiones, con información parcial.

#### **4.1.2.5 Medio ambiente: Débil cultura en torno a proyecto y estructura obsoleta.**

- **Causa:** Si bien en la estructura organizacional del CDGC, se encuentra un área de "proyectos especiales", la realidad de organización da cuenta de que no hay una cultura en torno a la gestión de proyectos, además, que se forma de trabajo está obsoleta, si se compara con las realidades y requerimientos de la compañía.
- **Consecuencia:** Las debilidades en torno a la estructura de la compañía, genera dificultades para la gestión de proyectos, lo que pone en riesgo el *Good Will* que se ha conservado hasta la fecha. Además, el no considerar las lecciones aprendidas en ejercicios anteriores, conlleva a la repetición de errores técnicos, que ponen en riesgo el cumplimiento efectivo.

#### **4.1.2.6 Medición: concentración del seguimiento, ausencia de indicadores, no consideración de riesgos.**

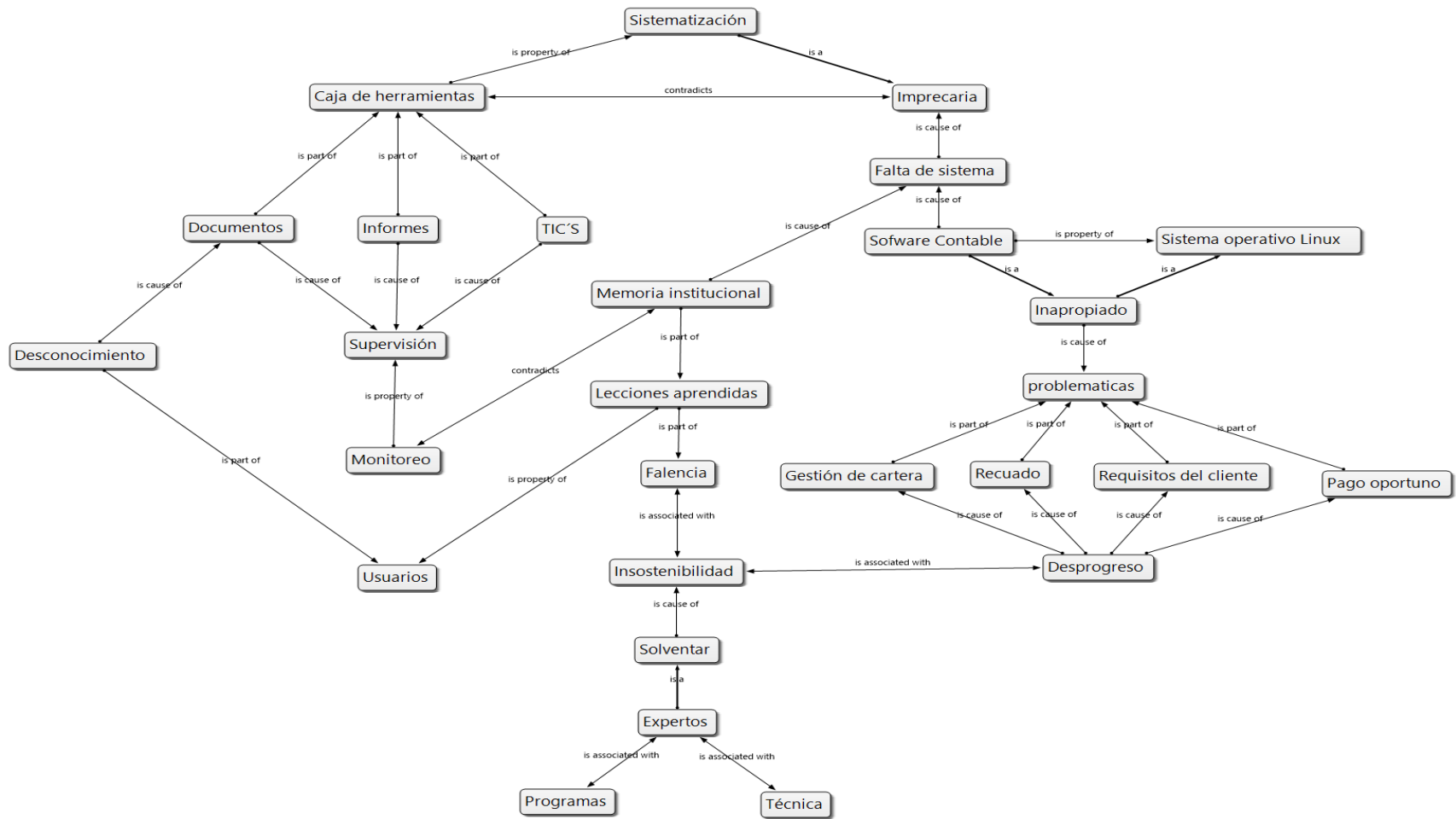
- **Causa:** El seguimiento, control y monitoreo está concentrado en el Presidente Ejecutivo, además, el CDGC no cuenta con una batería de indicadores propia para la medición de la gestión de sus proyectos, pues utiliza los protocolos que determine el cliente, y, lo más complejo del asunto, es que no se consideran los riesgos, por tanto, estos nunca son gestionados.
- **Consecuencia:** Ausencia de un patrón uniforme de evaluación de la gestión del CDGC en torno a proyectos, pues las métricas son distintas. Además, al no considerar los riesgos en los proyectos, existe una alta exposición al fracaso, pues no se consideran los potenciales escenarios.

#### **4.1.3 Debilidades en la gestión de proyectos en el CDGC**

Con el propósito de triangular la información obtenida en la fase cuantitativa, la cual fue consignada en los dos apartados anteriores de esta sección, se realizó una entrevista al Presidente Ejecutivo del CDGC, la cual tuvo como pregunta principal ¿Cuáles son las debilidades existentes para una efectiva gestión de proyectos al interior del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá?, siendo importante mencionar que en ningún momento los resultados cuantitativos fueron develados, ni existió incidencia alguna por parte del equipo investigador.

Por tanto, las respuestas dadas obedecen a la genuina expresión del entrevistado, las cuales fueron sistematizadas, como se expresó en el apartado metodológico, con apoyo del software de tratamiento de datos cualitativos Atlas Ti (Ver *Figura 10*), de donde se obtuvo el siguiente Network:





**Figura 10. Debilidades en la gestión efectiva de proyectos en el CDGC**  
Elaboración propia

Tal y como se evidencia la *Figura 10*, la percepción del Presidente Ejecutivo, respecto a las debilidades internas del CDGC para la gestión eficiente de proyectos, gira en torno a la sistematización de las lecciones aprendidas, pues, tal y como lo afirma el entrevistado *“De una manera muy precaria, más allá de los documentos que quedan a partir de los informes, periódicos e informe final nosotros no contamos con un sistema”* (R. Torrijos<sup>15</sup>, comunicación personal, 25 de junio de 2019); además, se dejó en evidencia que la capacidad tecnológica del CDGC es reducida, pues se maneja un software OS con sistema operativo Linux que es inapropiado para los proyectos.

Adicionalmente, reconoce el entrevistado, que la unidad de proyectos especiales no cuenta con todo el personal, recursos y maquinaria necesaria para responder a los actuales retos del Comité, lo que pone en riesgo la gestión de proyectos, ante la ausencia de expertos en los diferentes temas. Igualmente, reconoce que Él posee muchos roles en los proyectos, pues, debe hacer monitoreo, ejecución, gestión, informes y sistematización, lo que, en ocasiones, conlleva a una excesiva saturación de actividades que es muy compleja. En definitiva, reconoce que:

Es imperioso realizar un proceso de modernización, la llegada de un gobierno con mayor afinidad al sector agropecuario, el CDGC cuenta con mayores posibilidades para la ejecución de proyectos, por lo que, reconozco, debemos iniciar, de la mano con la junta directiva, un proceso de reingeniería interna. No podemos arriesgar el espacio que hemos ganado (Rafael Torrijos<sup>16</sup>, comunicación personal, 25 de junio de 2019).

Los resultados de la entrevista coinciden con los hallazgos encontrados en la fase de cuantitativa, por lo que, bajo dichas dimensiones, es procedente reconocer que el CDGC, pese a poseer un reconocimiento y posición estratégica en el departamento del Caquetá, por la fuerza y tradición del gremio que representa, tiene grandes oportunidades de mejora en lo referente a la gestión de proyectos, pues en la actualidad, al no existir una metodología institucionalizada para la gestión de proyectos, que genere orientaciones para las fases inicio, planeación, ejecución, control y cierre (y todos los procesos que ello implica), se pone en riesgo el cumplimiento de las labores encomendadas, la reputación organizacional, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la perdurabilidad de la compañía, especialmente si se consideran las oportunidades venideras que se expresan en la región.

---

<sup>15</sup> Rafael Torrijos Rivera, Presidente Ejecutivo del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

<sup>16</sup> Rafael Torrijos Rivera, Presidente Ejecutivo del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

#### 4.1.4 Análisis DOFA del CDGC

El análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), es una técnica ampliamente utilizada en las disciplinas administrativas, la cual, según Ponce (2007, p. 114), “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”.

En palabras de Correa (2004, p. 7), el precitado método “se puede ver tanto como un análisis de vulnerabilidad si se llega tan solo hasta la conformación de la matriz de acciones con el análisis de riesgo, pero si es visto en su globalidad se puede ver como lo que es, un modelo completo para la estructuración de proyectos”. Los resultados de dicha herramienta en el CDGC se consolidaron en las *Tabla 12* y *Tabla 13*, así:

**Tabla 12. Análisis de Fortalezas y Debilidades CDGC**

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<b>F1</b>	Consolidación del gremio, pues desde su fundación ha permanecido activo en territorio.	<b>D1</b>	No existe una cultura para la gestión de proyectos. Además, la organización se ciñe por los protocolos de las contrapartidas.
<b>F2</b>	Capacidad de adaptación y transformación a las dinámicas nacientes de la economía.	<b>D2</b>	La toma de decisiones, así como las actividades de seguimiento y control están centralizadas.
<b>F3</b>	Talento humano comprometido, dispuesto y con altos niveles de motivación y compromiso.	<b>D3</b>	No se cuenta con un sistema de información en torno a las lecciones aprendidas.
<b>F4</b>	Prestigio y reconocimiento en el departamento del Caquetá.	<b>D4</b>	Existen constantes contingencias en el desarrollo de los proyectos.
<b>F5</b>	Disposición para la reingeniería organizacional y la implementación de mejoras.	<b>D5</b>	No existe un sistema de gestión de calidad, por tanto, todos los procedimientos son empíricos.
<b>F6</b>	Procesos de compras y contratación definidos y en funcionamiento efectivo.	<b>D6</b>	La división financiera concentra los recursos en una bolsa común; y, no se consideran reservas en la construcción de presupuestos.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13. Análisis de Oportunidades y Amenazas CDGC**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>O1</b>	Apuestas del nivel nacional e internacional por la consolidación del sector agropecuario.	<b>A1</b>	Pérdida de prestigio ante posibles incumplimientos y retrasos en los proyectos.
<b>O2</b>	Inversión de recursos en el marco de las políticas públicas para la consolidación del acuerdo de paz.	<b>A2</b>	Posibilidad de nuevas agremiaciones, motivadas en los proyectos y recursos existentes.
<b>O3</b>	Creciente tendencia de inclusión de los gremios en los proyectos del territorio.	<b>A3</b>	Aumento de requisitos y exigencia de los contrapartidarios para el desarrollo de proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

De las anteriores matrices, se colige que existe un gran potencial para el CDGC, dadas algunas decisiones de carácter político como los acuerdos de paz; las apuestas nacionales e internacionales por la consolidación de sistemas de producción eficientes, así como la tendencia de aumentar la participación de los gremios en las decisiones e inversiones. Todo ello constituyendo una punta de lanza interesante para el CDGC, si se considera su representatividad, talento humano dispuesto y comprometido, así como experiencia en procesos de adquisición.

Sin embargo, la concentración de funciones, la ausencia de procesos de sistematización de lecciones aprendidas, las constantes contingencias, y, lo más complejo, la ausencia de una cultura institucional para la gestión de proyectos, se consolidan como los riesgos más evidentes para el CDGC, los cuales, de no abordarse de manera efectiva, pueden conllevar al declive de la organización.

#### **4.1.5 Síntesis del Nivel de Madurez del CDGC**

En virtud de los resultados obtenidos a través de los diferentes instrumentos aplicados en esta fase, donde se hizo evidente que el CDGC no cuenta con protocolos establecidos para la gestión de sus proyectos, se hace posible afirmar que el nivel de madurez de la organización es débil, lo que, si se evalúa desde la perspectiva del PMMM o KPM3, se asemeja al primer peldaño de este modelo, es decir, conocimiento básico, ubicando a la organización en el primer nivel de progreso (lenguaje común).

Lo anterior no es sinónimo de una organización en total caos respecto a la gestión de sus proyectos, pues, tal y como se mencionó a lo largo de este capítulo, el CDGC tiene acciones positivas que son de buen recibo para el

establecimiento de una cultura en torno a la gestión de proyecto, así como muchos elementos de mejora y articulación, que demandan la atención de todos los involucrados. Así las cosas, tal y como establece el precitado modelo, en el nivel de lenguaje común, el CDGC “reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como se administran sus proyectos” (Castellanos et al, 2014, p. 3)

## 4.2 Estructura de PMO adecuada para el CDGC

### 4.2.1 Selección de la tipología de PMO

Tal y como se detalló en la metodología, para la selección de la PMO se retomaron las debilidades encontradas en el CDGC y se triangularon con las funciones de los diferentes tipos de PMO, según se detalla en la *Tabla 14*, así:

**Tabla 14. Análisis de Oportunidades y Amenazas CDGC**

DEBILIDAD	TIPO DE PMO		
	Apoyo	Control	Directiva
No existe una cultura para la gestión de proyectos. Además, la organización se ciñe por los protocolos de las contrapartidas.	X	X	X
La toma de decisiones, así como las actividades de seguimiento y control están centralizadas.		X	X
No se cuenta con un sistema de información en torno a las lecciones aprendidas.	X		
Existen constantes contingencias en el desarrollo de los proyectos		X	
No existe un sistema de gestión de calidad, por tanto, todos los procedimientos son empíricos.		X	
La división financiera concentra los recursos en una bolsa común; y, no se consideran reservas en la construcción de presupuestos.		X	X

Fuente: Elaboración propia.

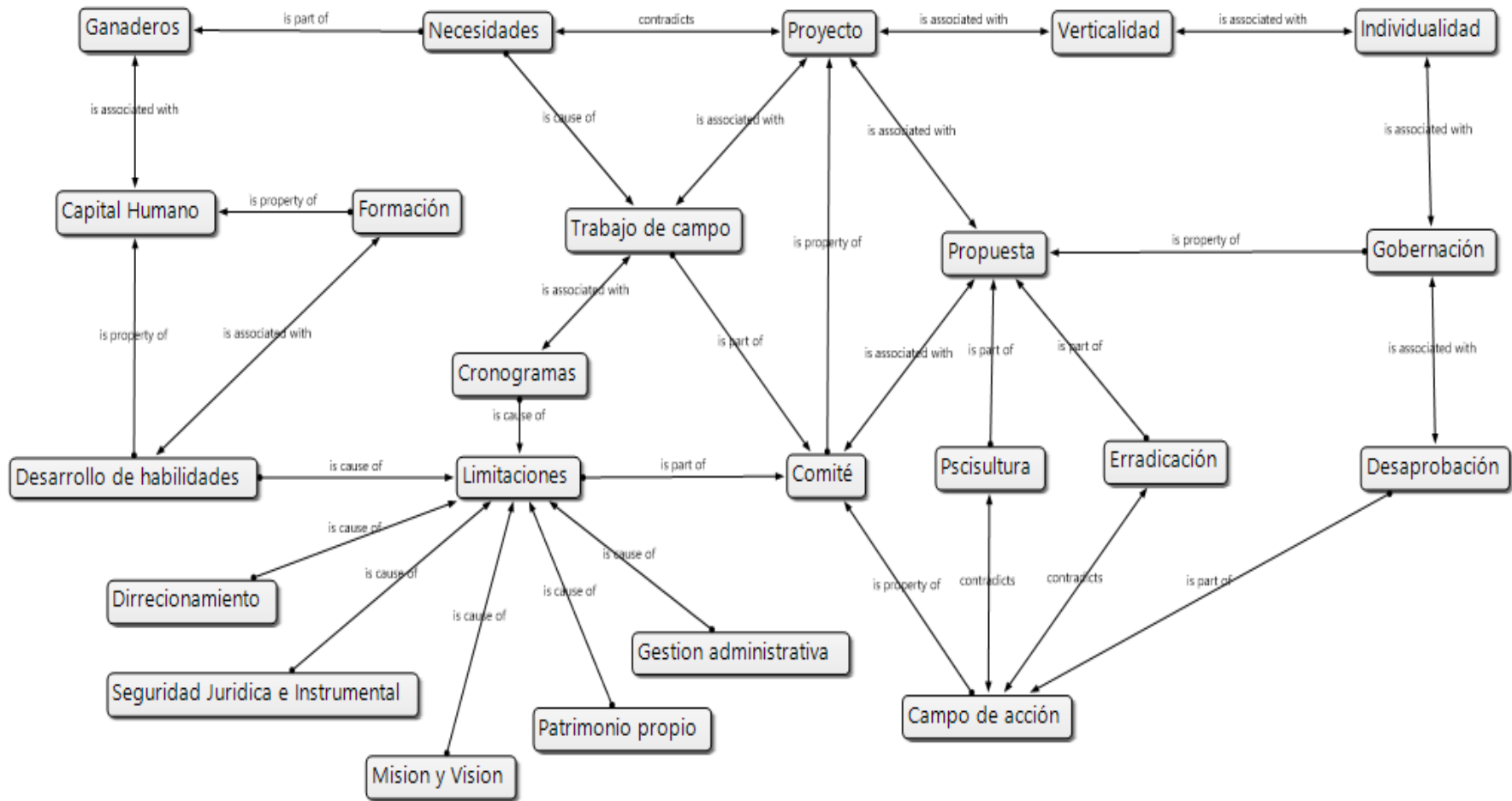
Como se evidencia en la tabla anterior, el tipo de PMO que cumple con la mayoría de las oportunidades de mejora y fortalecimiento, para una gestión eficiente de proyectos al interior del CDGC, es la de Control. Esta tipología, según el PMI (2013, p. 11):

Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

#### **4.2.2 Apuestas y acciones para la gestión de proyectos en el CDGC**

Como parte del ejercicio de triangulación, en la entrevista realizada al Presidente Ejecutivo del CDGC, se formuló el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las apuestas y retos que debe afrontar el CDGC para realizar una gestión efectiva de proyectos?, con lo que se buscó validar cualitativamente las debilidades encontradas, así como la tipología de PMO, fruto del ejercicio de triangulación realizado por el equipo investigador. En tal sentido, se encontró la siguiente realidad.

Como se puede evidenciar en la *Figura 11*, la gestión administrativa, recursos, seguridad y direccionamiento, así como la necesidad de formar al capital humano en temas relacionados con los proyectos y la imperiosa necesidad de que estos se gesten de manera efectiva, son las principales apuestas del CDGC, convirtiéndolas, a juicios de las Directivas, en los retos de la organización. Dicho escenario, guarda relación con los hallazgos del apartado anterior, confirmando entonces la necesidad de que implementar una PMO, específicamente de Control, según las necesidades y requerimientos del CDGC.



**Figura 11. Retos del CDGC para gestión efectiva de proyectos**

Fuente: Elaboración propia

### 4.2.3 Funciones de la PMO en el CDGC

Si bien es cierto existen una serie de modelos que permiten considerar algunos rasgos y tendencias en torno a las funcionalidades de las PMO, no es posible desconocer la importancia de armonizar dichos procesos a las realidades de cada organización, pues, es precisamente en la contextualización de las necesidades de la empresa donde radica el éxito de estas estructuras. Lo anterior es validado por Hobbs & Aubry (2010, p. 85), quienes, fruto de su investigación, concluyen que “las estructuras, roles y la legitimidad de las PMOs varían significativamente de una organización a otra, la realidad organizativa que rodea estas entidades es compleja y variada”. De esta manera “cuando se implementa una PMO, existe la necesidad de adaptar sus características, roles y funciones para una organización específica y contexto estratégico para mejorar el desempeño de los proyectos y cumplir las diferentes expectativas” (Cunha & Moura, 2014, p. 47). De esta manera, las funciones primarias de la PMO al interior del CDGC, se consignaron en la *Figura 12*:

**Definición de Políticas:** La generación de lineamientos en torno a la gestión de proyectos, la aplicación de buenas prácticas y el aprovechamiento de las lecciones aprendidas, buscando contribuir a la estrategia de la compañía, es una de las apuestas de la PMO en el CDGC.

**Elaboración de documentos:** A fin de estandarizar los procesos al interior del CDGC, la PMO diseñará y divulgará protocolos que faciliten y garanticen la gestión y acceso a la información por parte de los interesados, siempre en observancia de las políticas de la organización.

**Selección de herramientas para la gestión de proyectos:** diseñar e implementar herramientas que contribuyan al desarrollo exitoso de los proyectos, consolidando buenas prácticas y respondiendo a los requerimientos del mercado y la organización.

**Control y Seguimiento a los proyectos:** Establecer controles que permitan un efectivo seguimiento de los resultados, en el marco de los indicadores establecidos por la Gerencia; así mismo, monitorearlos, amén de generar retroalimentación, tomar decisiones, priorizar actividades, evaluar las metodologías y compartir lecciones aprendidas.

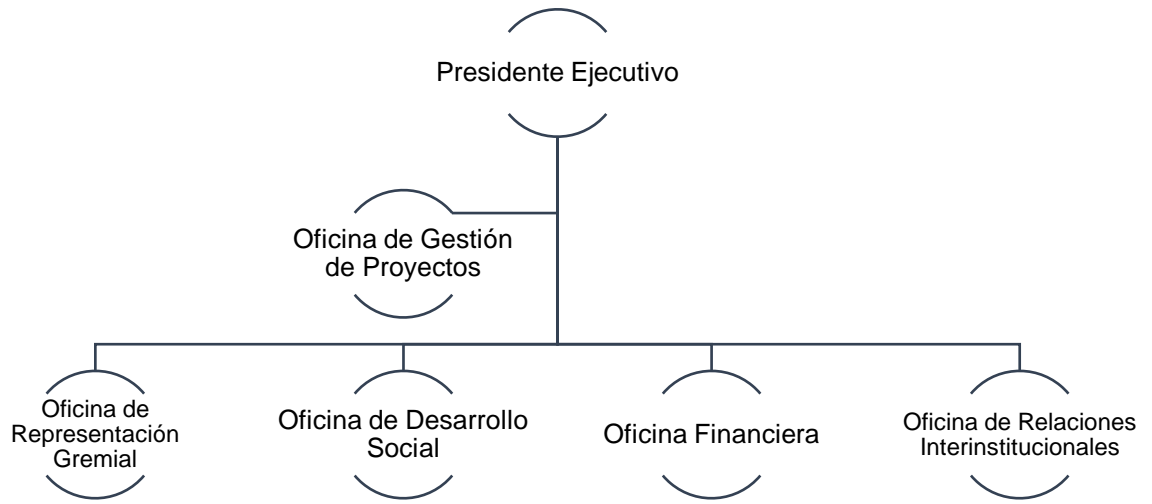
**Figura 12. Funciones de la PMO en el CDGC**

Elaboración propia

### 4.2.4 Propuesta de estructura organizacional de la PMO para el CDGC

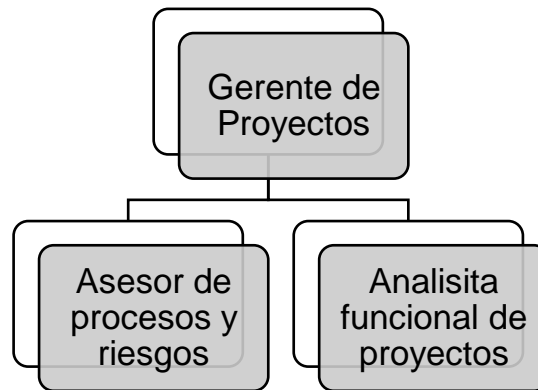
Tal y como se detalló en el marco contextual, el CDGC cuenta con una estructura organizacional de tipo matricial, por lo que, se proyecta que la llegada de la PMO respete dicho esquema, considerando que los equipos de los proyectos son conformados por colaboradores de las diferentes áreas funciones, que, a partir de la implementación, deberán ser coordinados por los Gerentes de proyectos. Así las cosas, la propuesta de nueva estructura organizacional del CDGC, con la implementación de la PMO será la condensada en la *Figura 13*:





**Figura 13. Nueva estructura organizacional del CDGC**  
 Fuente: Elaboración propia.

En lo concerniente a la estructura organizacional de la PMO, se propone la estructura detallada en la Figura 14, la cual se desarrolló considerando la estructura interna de la organización y la poca simultaneidad de proyectos, así:



**Figura 14. Estructura organizacional de la PMO**  
 Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las funciones y responsabilidades de los colaboradores vinculados a la PMO, se destacan las siguientes:

**Tabla 15. Funciones de los integrantes de la PMO**

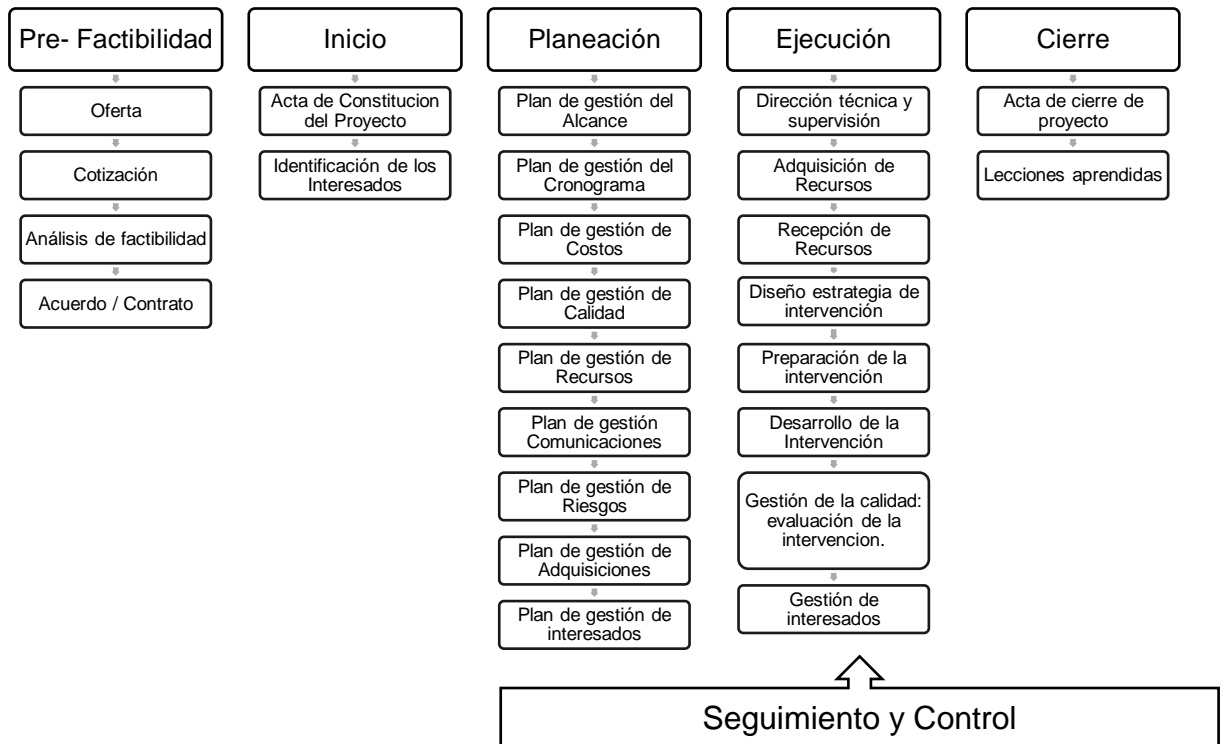
<b>GERENTE DE PROYECTOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder ante la organización y el patrocinador por los resultados del proyecto, conforme al derrotero establecido en el plan de acción.</li> <li>2. Definir y gerenciar los planes de gestión del proyecto, enmarcados en los procesos definidos.</li> <li>3. Monitorear y medir, de manera periódica y frecuente, el avance del proyecto, según los puntos de control definidos.</li> <li>4. Proyectar, analizar y difundir los resultados de los indicadores de gestión de los proyectos, así como presentar estrategias de contingencia, cuando no se estén alcanzando las metas establecidas.</li> <li>5. Tomar decisiones encaminadas a mantener dentro de los límites las dimensiones y restricciones de los proyectos, sin afectar la calidad de estos.</li> <li>6. Monitorear, evaluar y brindar retroalimentación a los integrantes del equipo sobre su desempeño.</li> <li>7. Las demás acciones que sean necesarias en el desarrollo de su cargo, propendiendo siempre por el éxito de los proyectos en la organización.</li> </ol>
<b>ASESOR DE PROCESOS Y RIESGOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestionar los riesgos del proyecto.</li> <li>2. Definir y documentar la metodología de gestión de proyectos en la organización.</li> <li>3. Planear y ejecutar auditorías internas para validar el cumplimiento de la metodología, así mismo, socializar los resultados ante el Gerente de Proyectos.</li> <li>4. Desarrollar estrategias pedagógicas para capacitar a los colaboradores sobre la metodología de gestión de proyectos en la organización.</li> <li>5. Definir los impactos de los proyectos a nivel de los procesos de la organización.</li> </ol>
<b>ANALISTA FUNCIONAL DE PROYECTOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escalar o coordinar las actividades conducentes a esclarecer definiciones, problemáticas o riesgos que surjan durante la ejecución del proyecto.</li> <li>2. Convocar y sistematizar las diferentes reuniones definidas en el plan de comunicaciones, presentando los informes del caso.</li> <li>3. Apoyar la definición y formalización de los requerimientos por parte del negocio.</li> <li>4. Validar el cumplimiento de las actividades, conforme al plan establecido.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

### **4.3 Propuesta de metodología para la gestión de proyectos al interior del CDGC**

A continuación, se presenta, fruto de una revisión al ciclo de vida de los proyectos al interior del CDGC, una metodología para su gestión, la cual abarca desde la elaboración de la oferta hasta los protocolos de cierre y

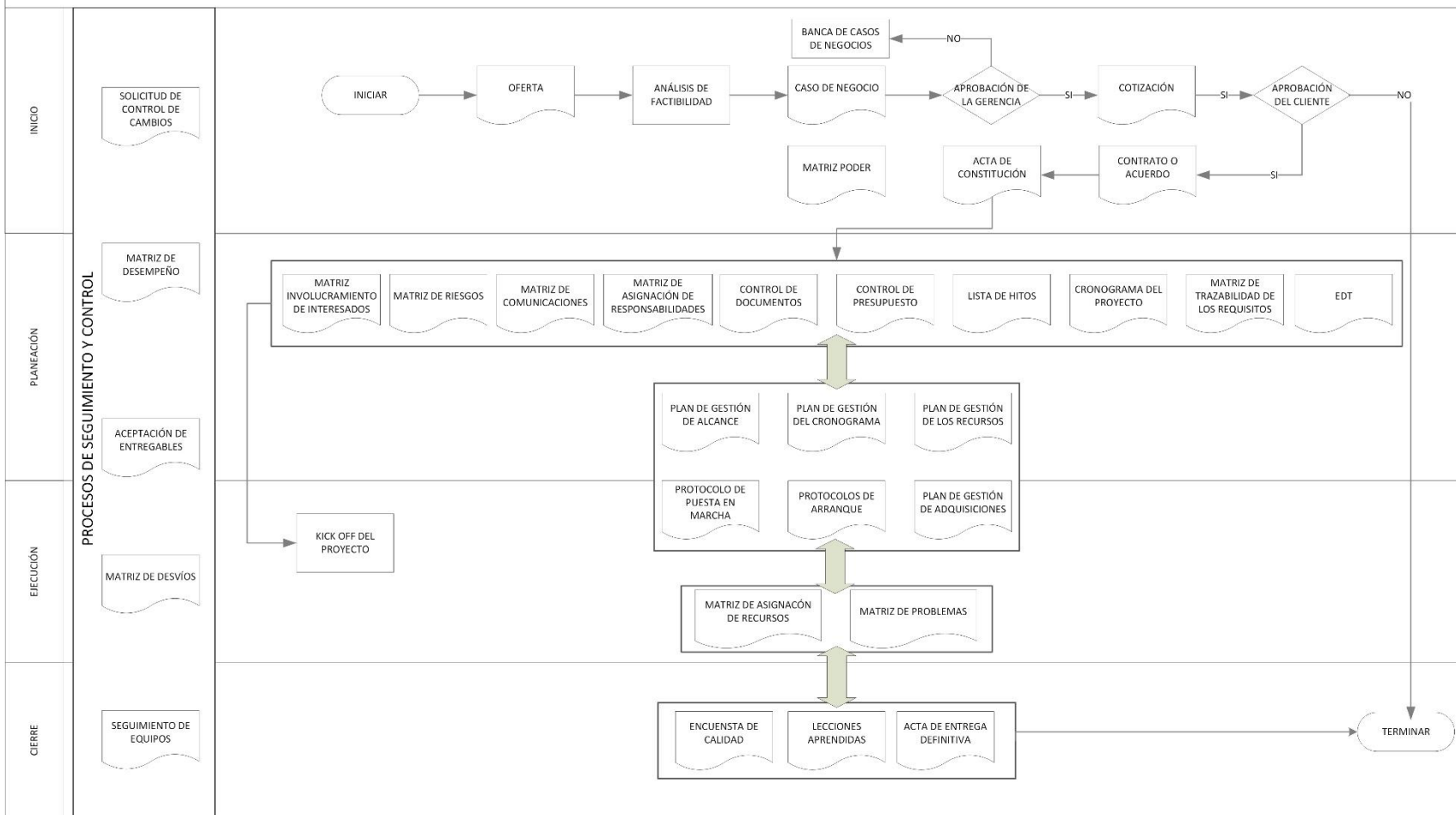
terminación del proyecto. En tal sentido, se plantean cinco (05) etapas (ver *Figura 15*), a través de veinticinco procesos, de los cuales 4 corresponden a pre-factibilidad, de acuerdo con las realidades de la organización; y, los restantes veintiuno (21), están armonizados con los planteamientos de la 6ta edición PMBOK del PMI, la cual se publicó en 2017, así:



**Figura 15. Proceso para la gestión de proyectos en el CDGC**  
Fuente: Elaboración propia.

Consecuentemente, se presenta la siguiente propuesta de flujo de gestión de proyectos al interior del CDGC (ver *Figura 16*), el cual aborda los procesos descritos, y, además, hace evidente las interacciones y sinergias requeridas para una efectiva gestión de proyectos al interior de la organización:

# FLUJOGRAMA METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ



**Figura 16. Flujoograma para la Gestión de Proyectos en el CDGC**  
Elaboración propia


Consecuentemente, a continuación, se presenta una propuesta de ruta metodológica para la gestión de proyectos al interior del CDGC, según se detalló en la *Figura 15* y *Figura 16*. En cada uno de los acápite se hace una descripción del protocolo que se deberá desarrollar, así como una serie de formatos que se deberán diligenciar, a fin de estandarizar la gestión de proyectos en la organización. Esta propuesta guarda estrecha relación con los planteamientos del PMI.

#### **4.3.1 Pre-factibilidad**

Previa reunión del equipo financiero con el cliente, se determinan las necesidades y condiciones exigidas, configurando de esta manera los términos de la oferta. En todo caso, es indispensable se consideren las apreciaciones de los líderes de las diferentes oficinas, por cuanto en sus dependencias existe información de interés que puede incidir en las condiciones del proyecto a desarrollar. Posteriormente, el precitado equipo, quien ultimó los detalles con el cliente, lidera el proceso de elaboración del coste de la propuesta, donde se considerarán en detalle todos los recursos requerido, y, una estimación de las contingencias, según las características del proyecto.

Con dicha información, se consolida un estudio de pre-factibilidad, en el cual se considera la viabilidad económica, social y legal del proyecto; este documento es remitido a la Gerencia, la cual, en caso de estar de acuerdo, emite concepto de avalado, mediante el análisis de factibilidad ([Anexo 4. Análisis de factibilidad o caso del negocio](#)) (ver *Figura 17*), con la ponderación de las variables de tipo operacional y financiero, apoyando la decisión en indicadores como margen operacional, margen neto, costo/beneficio y VPN, entre otros. Dicha información es recopilada en el Cotización ([Anexo 5. Cotización](#)), la cual es elaborada por el equipo financiero; quienes deberán utilizar técnicas reconocidas y avaladas, como soporte de los datos construidos.

Una vez se surta el protocolo descrito, la Cotización es remitida al Cliente para su consideración, y, en caso de ser aceptada, se procede a suscribir el contrato – acuerdo – convenio, entre las partes.

 <b>CASO DE NEGOCIO</b>	
Nombre del proyecto:	
Patrocinador del proyecto:	
Cliente del proyecto:	
Fecha de elaboración:	
Descripción del Problema:	
Visión General del proyecto Descripción: <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	
Premisas: <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	
Restricciones: <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>	

**Figura 17. Caso del negocio (parte I)**

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2 Inicio

Luego de surtir el proceso de concertación con el Cliente, el Gerente del proyecto y el jefe de la oficina financiera, proceden a la elaboración y suscripción del acta de constitución del proyecto ([Anexo 6. Acta de constitución del proyecto](#)) (ver *Figura 18*). Dicho documento, formaliza la existencia del proyecto al interior del CDGC, además, condensa su justificación, especificaciones, presupuesto, cronograma de hitos, identificación de riesgos, supuestos y restricciones. La validación de la información se perfecciona mediante las firmas de los colaboradores involucrados en el proceso.

Aunado a lo anterior, en esta fase se realizará la identificación de los interesados, dando vida a la matriz de poder/interés ([Anexo 7. Identificación de interesados](#)), en la que se deben describir los interesados, su rol en el proyecto y su nivel de incidencia/influencia/impacto en una escala de medición ordinal (alto, medio, bajo), para, posteriormente, definir las estrategias a seguir para gestionar el involucramiento de los interesados.

VERSION		PRESENTADO POR		FECHA	
Descripción del proyecto: (Se realiza un breve detalle del proyecto)					
Justificación del proyecto: (Los argumentos por los cuales se va a llevar a cabo el proyecto)					
Especificaciones del proyecto y del producto: (condiciones específicas del proyecto)					
Presupuesto del Proyecto: (costos inherentes al desarrollo)					

		<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN</b>			
Título del proyecto:					
Organización Ejecutora:					
Patrocinador				Cliente	
Gerente				Fecha de elaboración:	

**Figura 18. Acta de Constitución**

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3.3 Planificación

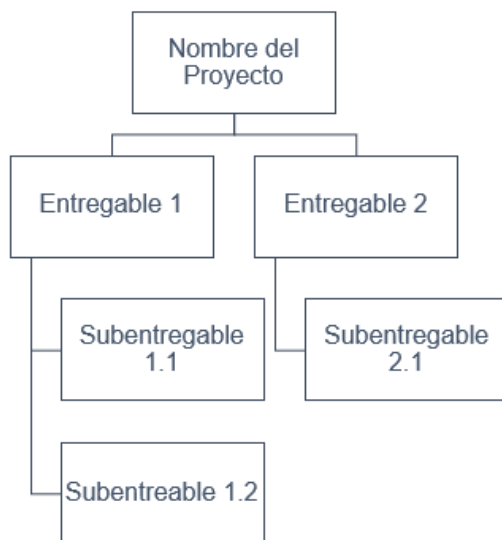
Uno de los procesos más robustos en la gestión de proyectos, es, sin duda alguna, la planeación, pues en esta se establecen derroteros de la forma como administrarán, gestionarán, ejecutarán, controlarán y cerrarán los proyectos, amén de dar pleno cumplimiento de los objetivos trazados. Esta fase surge luego de la suscripción del acta de constitución, es decir, luego de la formalización del proyecto. En esta etapa se factorizan las líneas base del proyecto junto con los planes subsidiarios, tal y como se discrimina en los siguientes apartados:

**4.3.3.1 Planificación de gestión del alcance.** La planificación del alcance es un proceso de construcción colectivo, participativo e incluyente de todos los funcionarios que tengan incidencia con el campo del proyecto, a fin de que se consideren la mayor cantidad de variables posibles, y, de esta manera, contar con un alcance armónico con el contexto. En dicho proceso, se define el trabajo a realizar en cada uno de las dimensiones o grupos del proyecto, develando los productos intermedios y finales esperados.

Fruto del mencionado proceso, se genera la matriz de trazabilidad de requisitos ([Anexo 8. Matriz de trazabilidad de requisitos](#)), documento donde el equipo asignado, a través de grupos focales, en los que participan los interesados, recopilan las necesidades frente al proyecto, a fin de detectar los requisitos del producto hasta llegar a ser un entregable tangible del proyecto.

Aunado a lo anterior, en esta fase, también se desarrolla la línea base del alcance, la cual está conformada por la estructura de desglose de trabajo – EDT ([Anexo 9. EDT](#)), donde el equipo del proyecto debe fragmentar el alcance total del proyecto en componentes más pequeños que, además de ser más fáciles de manejar, permitan contar con un detalle claro y entendible de cada uno de los entregables (ver *Figura 19*). En dicho proceso, surgen los paquetes de trabajo, los cuales se deben estimar y gestionar en términos de costos y duración.

Es importante recalcar que cualquier modificación, reestructuración y/o ajuste sobre la línea base de alcance, debe tramitarse a través de la gestión integrada de cambios.



**Figura 19. EDT**

Fuente: Elaboración propia.

**4.3.3.2 Plan de gestión del cronograma.** El equipo asignado al proyecto posee la responsabilidad de realizar la planificación de la gestión del cronograma, la cual, deberá ser alimentada por reuniones programadas, en las cuales se realiza un análisis de las variables que permitan determinar la manera en que se desarrollará la estimación de las actividades necesarias para el logro del proyecto, en las condiciones de tiempo establecidas. Adicionalmente, el equipo establece las actividades, secuencia y duración de cada una de ellas, a través de un proceso de diagramación, considerando las precedencias y dependencias. ([Anexo 10. Cronograma del proyecto](#)) (ver *Figura 20*).



Consecuentemente, sobre la Gerencia el proyecto recae la responsabilidad de gestionar las aprobaciones correspondientes, y, además, hacer seguimiento a la ejecución del cronograma, por lo que, es indispensable contar con plazos concertados con los involucrados y la disponibilidad de recursos para tal fin. Posteriormente, se debe consolidar la lista de hito ([Anexo 11. Lista de hitos](#)). En esta etapa se debe consolidar la línea base del cronograma, el cronograma del proyecto y la lista de hitos.

A continuación, se presenta, según *Tabla 16*, una matriz que identifica la periodicidad del seguimiento a los cronogramas y su respectivo responsable, quien deberá entregar el informe de las realidades encontradas a la Gerencia.

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>													
ID	Nombre actividad	Estimador 1			Estimador 2			Promedio			TE	Fecha Inicio	Fecha Fin	Predecesora	Responsable
		T O	T M	T P	T O	T M	T P	T O	T M	T P					

Figura 20. Cronograma del Proyecto  
Fuente: Elaboración propia.


**Tabla 16. Seguimiento a Cronogramas**

Evaluado por	Periodicidad	Informe de avance
<b>Comité de Presidencia</b>	Según agenda	El Gerente del Proyecto, determina el grado de avance de la ejecución, preferiblemente en términos porcentuales.
<b>Comité de Proyectos</b>	Semanal	El analista funcional, presentar un informe detallado de cada una de las actividades bajo su responsabilidad al Gerente del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

**4.3.3.3 Plan de gestión de los costos.** El Gerente del proyecto acompañado del líder de la oficina financiera, deberá realizar la planificación de los costos del proyecto, para tal fin, los equipos deberán reunirse e implementar metodologías validas como estimación análoga, cotizaciones, juicio de expertos, entre otros. Luego de consolidar los diferentes rubros, el Gerente del proyecto deberá presentar ante la Presidencia Ejecutiva el informe para su aprobación presupuestal.

El Gerente del proyecto consolidará los costos en el control presupuesto (ver *Figura 21*) del proyecto ([Anexo 12. Control presupuesto del proyecto](#)), fundamentado en las actividades, recursos y materiales descritos en el cronograma de trabajo. Es importante mencionar que, luego de finalizado el proyecto, el resultado de la gestión presupuestal se presenta dentro del informe de cierre.

		CONTROL DE PRESUPUESTO			
Concepto	Valores Totales				
Subconcepto	Presupuesto	Ejecutado sin reclasificación	% EJE	Ejecutado con reclasificación	% EJE2
Rubro 1	\$	\$	%	\$	%
Rubro 2	\$	\$	%	\$	%

**Figura 21. Formato Control de Presupuesto**

Fuente: Elaboración propia.

**4.3.3.4 Plan de gestión de la calidad.** El equipo responsable del proyecto, condensa en el plan de gestión de la calidad, las condiciones y criterios de aceptación en términos de la triple restricción (alcance, tiempo y costo), igualmente, la generación de los entregables definidos en el proyecto y la actualización del expediente de este.

Dentro de las responsabilidades del precitado equipo, se enmarca la definir la estrategia para supervisar continuamente los indicadores establecidos y las métricas de calidad, la presentación periódica de los mismo, así como indicar la auditorias endógenas o exógenas que sean necesarias para dar cumplimiento a la totalidad del proyecto.

A continuación, en la *Tabla 17* y *Tabla 18*, se presentan los indicadores básicos (estándar) para llevar acabo la medición del proyecto:

**Tabla 17. Indicadores del Proyecto**

$$(0.6*(\% \text{ Avance en cronograma}) + 0.25*(\% \text{ avance en presupuesto}) + 0.15*(\% \text{ calidad de la entrega})$$

Donde:

Indicador	Formula	Forma de realizar cálculo	Periodicidad
<b>% Avance en Cronograma</b>	$\frac{\% \text{ Avance real}}{\% \text{ Avance estimado}}$	Cálculo automático de avance estimado por Project como resultado de los inputs individuales de avance introducidos directamente sobre el % de avance teórico esperado estimado en el cronograma.	Semanal, para insumo de control de la oficina de Proyectos y el Gerente.
<b>% Avance en Presupuesto</b>	$\frac{\% \text{ Ejecución real}}{\% \text{ Ejecución estimada}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para las sub ejecuciones por ahorro real en el gasto asumir el 100% presupuestado.</li> <li>Para las sobre ejecuciones asumir 100% menos el % sobre-ejecutado.</li> </ul>	En el trimestre en el que finalice el proyecto
<b>% Calidad de la Entrega</b>	= <u>Valor Calificación</u>	Calificación promedio de las encuestas entrega realizadas a usuarios internos y a usuarios externos (selección aleatoria)	En el trimestre en el que finalice el proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz & Naranjo (2019)

**Tabla 18. Indicador cumplimiento de la metodología**

$$(25\% \text{ seguimiento a avance en cronograma}) + (25\% \text{ seguimiento a presupuesto}) + (25\% \text{ seguimiento a riesgos}) + (25\% \text{ seguimiento a registros en cada etapa del proyecto})$$

Dónde:

Indicador	Forma de realizar el seguimiento	Periodicidad
<b>25% seguimiento avance en Cronograma</b>	Verificación en el repositorio del cálculo automático de avance estimado por Project como resultado de los inputs individuales de avance introducidos directamente	Semanal, para insumo de control de la oficina de Proyectos y el Gerente.
<b>25% seguimiento a presupuesto</b>	Generación del presupuesto mensual, validación de las partidas cargadas al proyecto y solicitud de reclasificaciones cuando aplique	Mensual, para insumo de control de la oficina de Proyectos y el Gerente.
<b>25% seguimiento a riesgos</b>	Verificación del seguimiento mensual a los riesgos identificados en los proyectos, mediante su registro en la matriz de análisis de riesgos	Mensual, para insumo de control de la oficina de Proyectos y el Gerente.
<b>25% seguimiento a registros</b>	Verificación de los registros de cada uno de los proyectos en la correspondiente etapa en la que se encuentre el proyecto, de acuerdo con el formato Control de Documentos del Proyecto. ¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.	Mensual, para insumo de control de la oficina de Proyectos y el Gerente.

Fuene: Elaboración propia a partir de Muñoz & Naranjo (2019)

En lo referentes a los protocolos de verificación, es indispensable trazar la hoja de ruta de las auditorías internas propias de la oficina o área de la compañía (ver *Tabla 19*), y de las auditorías externas del proyecto, las cuales deberán estar detalladas dentro del cronograma.

**Tabla 19. Indicadores del Proyecto**

Tipo de Auditoría	Fecha prevista	Alcance	Responsable al interior los proyectos
Auditoría Interna de la Compañía	Según cronograma del auditor	Según defina el auditor	Líder de procesos y riesgos.
Auditor Externo	Según cronograma del auditor	Según defina el auditor	Gerente de Proyectos

Fuente: Elaboración propia.


En todo caso, es importante mencionar que, sobre el Gerente del Proyecto, recae la responsabilidad de la planeación de pruebas e inspecciones de los entregables, previa definición de las métricas de calidad, propendiendo, siempre, por satisfacer las exigencias de los usuarios.

**4.3.3.5 Plan de gestión de los recursos.** El Gerente del proyecto, en compañía de la Oficina Financiera, realiza la planificación de la gestión, mediante la estructura de desglose de recursos ([Anexo 14. Estructura de desglose de recursos](#)), donde se detallan los recursos humanos, tecnológicos y materiales que son requeridos para la ejecución del proyecto. Adicionalmente, apoyados en la matriz de asignación de responsabilidades ([Anexo 15. Matriz de asignación de responsabilidades](#)), se discriminan los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes del proyecto (ver *Figura 22*).

Sobre la Gerencia del proyecto recae la responsabilidad de generar el plan de gestión de los recursos ([Anexo 16. Plan de gestión de los recursos](#)) (ver *Figura 23*), y, en caso de ser necesario, atender las contingencias que se presenten por ausencia de recursos y/o personal para el desarrollo del proyecto, previa coordinación con la oficina correspondiente.

Actividad		Roles / Responsabilidades				
ID Actividad	Nombre de la Actividad	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5

Figura 22. Matriz de asignación de responsabilidades  
Fuente: Elaboración propia.

			<b>PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS</b>						
Nombre	Área	Rol	Conocimientos específicos	Tipo Contrato	Asignación tiempos	Contratante	Recurso Respaldo	Asignación al Proyecto	
								Fecha Inicio	Fecha Fin

**Figura 23. Plan de Gestión de Recursos**

Fuente: Elaboración propia.

**4.3.3.6 Plan de gestión de las comunicaciones.** El Gerente del proyecto posee la responsabilidad de realizar el plan de gestión de comunicaciones, a través de la definición sobre la forma y periodicidad con la que la oficina de proyecto decide, organiza, envía, recibe y documenta la información producida en el proyecto, amén de lograr una perfecta organización del poder decisorio de los mismos, los medios de comunicación internos y externos, y, la comunicación en los niveles de calidad propios del propósito del proyecto.

Bajo dicho entendido, el Gerente del Proyecto debe realizar un análisis detallado de los requisitos de comunicación, especificando la tecnología que demanda para las estrategias de transferencia de la información y los canales de comunicación. Producto de dicha construcción, se configura el esquema de comunicación, el cual se plasma en la matriz de comunicación del proyecto ([Anexo 17. Matriz de comunicaciones del proyecto](#)). Es importante anotar que, si bien esta matriz (ver *Figura 24*) es diseñada en la etapa de planeación, este documento es dinámico, por lo que se podrán realizar ajustes durante la fase de ejecución.

		<b>MATRIZ DE COMUNICACIONES</b>			
Evento	Audiencia Objetivo	Mensaje clave	Objetivo	Responsable de elaboración	Responsable de emisión del mensaje

**Figura 24. Matriz de Comunicaciones**

Fuente: Elaboración propia.

**4.3.3.7 Plan de gestión de los riesgos.** Como es natural, la gestión de riesgos del proyecto debe ser liderada por el Gerente del proyecto, a través del establecimiento de la metodología para la identificación, valoración, control y seguimiento a los riesgos del proyecto. Para tal fin, el equipo del proyecto, a través de jornadas de

trabajo (reuniones), genera una análisis y sistematización de datos, supuestos y restricciones, a fin de tipificar los riesgos asociados al desarrollo del proyecto.

De esta manera, cada vez que se identifique un riesgo por parte de un integrante del equipo, este deberá ser comunicado inmediatamente al Gerente del Proyecto, para que se realice el respectivo registro con la mayor información posible. Esta información condensa, como mínimo: descripción del riesgo, tipología, impacto y probabilidad de ocurrencia. ([Anexo 18. Matriz de riesgos](#)).

Luego de asignar un responsable al riesgo, el Gerente del proyecto debe realizar la valoración del riesgo, categorizando su impacto y probabilidad. Es responsabilidad del “dueño” del riesgo establecer el tratamiento y protocolos para su mitigación (ver *Figura 25*).


		<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>			
ID	Identificación del riesgo				
	Descripción del riesgo	Fecha de ingreso	Factor de riesgo	Causa	Consecuencia

Figura 25. Matriz de Riesgos (parte I)  
Fuente: Elaboración propia.

**4.3.3.8 Plan de gestión de las adquisiciones.** La gestión de adquisiciones, donde básicamente se realizan los análisis en torno a las compras y recursos necesarios para la ejecución del proyecto, a la par de formular los criterios para la selección de proveedores, es una responsabilidad del Gerente de proyecto, la oficina de financiera, y, dada la particularidad del gremio, el presidente ejecutivo. En tal sentido, durante la ejecución del proyecto, las adquisiciones serán realizadas con plena observaciones del procedimiento interno de la compañía en torno a la gestión de compras.

En dichos escenarios, el Gerente del proyecto, tendrá que definir el protocolo de seguimiento al área de compras o los proveedores, según la naturaleza de la acción; elaborar los respectivos informes, según la periodicidad acordada, siendo importante recalcar que todas estas fechas deberán estar consagradas en el cronograma del proyecto, y, su fruto, deberá ser archivado en la carpeta correspondiente.

Luego de surtidas las acciones anteriores, el Gerente del proyecto tendrá la responsabilidad de coordinar el inicio y aceptación de entregables, conforme a lo establecido en cronograma, amén de certificar el recibo a satisfacción de los insumos, productos y/o requerimientos. Todas estas acciones son condensadas en

el Plan de gestión de las adquisiciones (ver *Figura 26*) ([Anexo 19. Plan de gestión de las adquisiciones](#)).

COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ		PLAN DE ADQUISICIONES					
PROYECTO - Código Adquisición	Producto o servicio para adquirir					Supuestos y restricciones	Tipo de contrato
	Nombre	Especificaciones	Cantidad	Criterios de calidad	Informes de desempeño (requiere Si/No)		

**Figura 26. Plan de Gestión de adquisiciones**

Fuente: Elaboración propia.

**4.3.3.9 Plan de involucramiento de los interesados.** Según Romero (2016, p. 62) “(...) una parte interesada puede ser cualquier grupo o individuo que afecta o es afectado cuando una organización busca alcanzar sus objetivos (...)”, de ahí que, es responsabilidad del Gerente del proyecto diseñar el plan de involucramiento de los interesados (ver *Figura 27*), a través de estrategias de gestión indicadas en la Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados ([Anexo 20. Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados](#)).

COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ		MATRIZ DE EVALUACIÓN INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS					
Área	Nombre	Cargo	Nivel de influencia	Rol	Estrategia	Nivel de participación actual	Nivel de participación deseada

**Figura 27. Caso del negocio (parte I)**

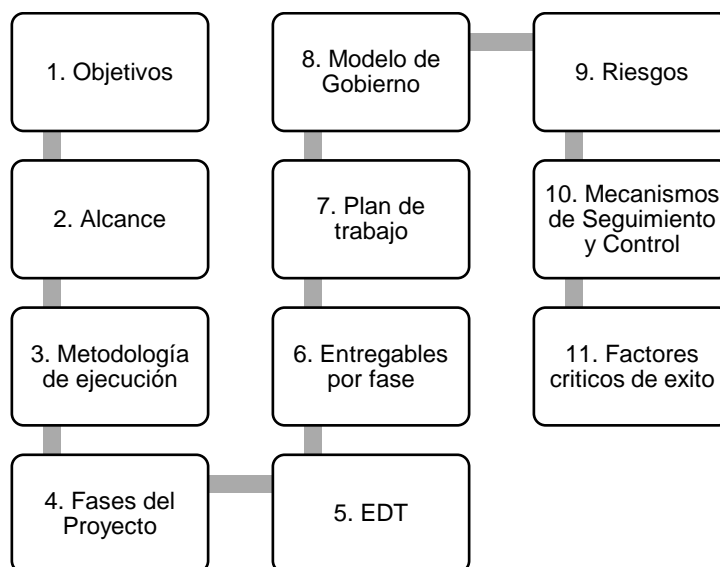
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.4 Ejecución

Dentro de las responsabilidades del Gerente del proyecto, se circunscribe la de contratar con las diferentes oficinas de la organización los servicios que sean demandados para la ejecución exitosa del proyecto, conforme a los planes de gestión. Igualmente, deberá monitorear el estricto cumplimiento de los términos establecidos, el efectivo uso de los procedimientos involucrados, y, requerir a los diferentes agentes la generación de los resultados proyectados, a fin de presentar un estado real del proyecto ante las dependencias correspondientes. En cumplimiento de dicho cometido, es indispensable llevar a cabo las siguientes acciones.

**4.3.4.1 Dirección técnica y supervisión del proyecto.** La responsabilidad de dirigir y gestionar el pleno cumplimiento de las actividades definidas en el plan de gestión de proyecto recae sobre el Gerente del proyecto, quien deberá velar porque estas se desarrollen en observancia de los criterios corporativos. Para tal fin, es imperioso que el Gerente se ciña a los planes de gestión establecidos para el proyecto en la fase de Planificación.

**4.3.4.2 Realizar reunión de inicio del proyecto.** La reunión de inicio del proyecto deberá ser liderada por el Gerente del proyecto, conforme a los lineamientos del formato Kick off de proyecto ([Anexo 21. Kick off del proyecto](#)), en el cual se condensa la información base del proyecto (ver *Figura 28*). Esta presentación debe ser socializada a todo el equipo del proyecto y la junta directiva. Este se considera el punto de partida para dar vida a las acciones propias de la ejecución del proyecto.



**Figura 28. Kick off del proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

**4.3.4.3 Adquirir el Equipo de proyecto.** La solicitud de recursos está a cargo del Gerente del Proyecto, la cual deberá estar dirigida al Jefe de la Oficina Financiera, adjuntado la matriz de asignación de recursos ([Anexo #22. Matriz de asignación de los recursos](#)), con el propósito de acordar el ingreso de los recursos avalados y documentados en la fase de planeación, según se detalla en la estructura de desglose de recursos (ver *Figura 29*). Una vez los recursos estén a disposición del Equipo, es menester del Gerente del proyecto generar los procesos de inducción y reinducción necesarios para cada uno de los integrantes. Igualmente, sobre sus hombros recae la responsabilidad de:

- Ingreso al sitio de trabajo
- Acceso a las bases de datos requeridas para la ejecución de las actividades.



- Acceso a los equipos y herramientas de trabajo (computadores, telefonía, equipos, internet, entre otros)
- Gestionar los permisos y tramites organizacionales propios del proyecto

En lo referente a los recursos técnico, el Gerente del proyecto debe proveer las estrategias necesarias para que el equipo pueda iniciar, dentro de los términos la ejecución, para lo cual es indispensable:

- Garantizar el transporte tanto del personal como de los equipos y/o insumos, según sea el caso.
- Garantizar el acceso a las zonas focalizadas, con previa notificación de las autoridades correspondientes.
- Solicitud de autorizaciones, en caso de ser procedente, ante las autoridades correspondientes.

COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETA		MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS																							
NOMBRE AREA	NOMBRE FUNCIONARIO	PROYECTO n.º...												TOTAL ASIGNACION											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
AREA n.º...	Funcionario 1																								
	Funcionario 2																								
	Funcionario 3																								
	Funcionario 4																								
	Funcionario 5																								
Subtotal Proyecto																									
Total Personas Asignadas																									

**Figura 29. Matriz de asignación de recursos.**  
Fuente: Elaboración propia.


**4.3.4.4 Gestión de la calidad.** Luego del inicio formal de la etapa de ejecución del proyecto, y previa observancia de los hitos y actividades que propenden por asegurar la calidad en el proyecto, será responsabilidad del Gerente de proyectos gestionar las comunicaciones necesarias para que los responsables de realizar las revisiones conozcan los estándares a los cuales deben ceñirse para el levantamiento, almacenamiento y reporte de las acciones de revisión, verificación y validación de los criterios de calidad.

**4.3.4.5 Gestión de las adquisiciones.** En el desarrollo del proyecto, el Gerente deberá validar el plan aprobado por el Presidente Ejecutivo y el Jefe Financiero, dejando trazabilidad de sus acciones en actas o correos electrónicos, y, además, deberá diligenciar el registro de la totalidad de las adquisiciones en el proyecto, conforme al formato establecido en la fase de planeación.

**4.3.4.6 Gestión de riesgos.** Tal y como se expresó en la fase de planeación, la tipificación de los riesgos es una acción constante, es decir, que se ejecuta en el día a día del proyecto, y la cual no se puede limitar a las reuniones y experiencias

planteadas inicialmente. En tal sentido, el Gerente del proyecto posee la responsabilidad de realizar la gestión de los planes de acción definidos para aminorar los riesgos, y, paralelamente, estar alerta ante nuevos escenarios.

Aunado a lo anterior, el Gerente del proyecto genera la Matriz de problemas ([Anexo 23. Matriz de problemas](#)), la cual sistematiza los problemas que afecten el desarrollo del proyecto (ver *Figura 30*). En dicho cometido, se debe validar el impacto del problema y establecer la prioridad de la solución requerida.

		<b>MATRIZ DE PROBLEMAS</b>					
ID del problema	Descripción del problema	Prioridad	Estado	Fecha de identificación	Responsable(s)	Notas	Fecha de solución

**Figura 30. Matriz de Problemas**

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.5 Monitoreo y control.

El Gerente del proyecto, como líder natural del proceso, posee la responsabilidad de monitorear el cumplimiento de los planes de gestión del proyecto. Para tal fin, podrá hacer uso de la consolidación de información suministrada por los integrantes del equipo. Dentro de las acciones básica de esta fase, se encuentran:

**4.3.5.1 Realizar el control integrado de cambios.** Como es natural en las acciones humanas, durante el proceso de ejecución del proyecto se pueden presentar cambios o sugerir nuevos protocolos, generando modificaciones en la línea base para la evaluación del desempeño. Estos escenarios se podrán ser postulados por cualquier miembro del proyecto o involucrado por el mismo.

Empero, solo el Gerente del proyecto, posee la autoridad para determinar si el cambio es un ajuste leve o, por el contrario, es una modificación mayor y demanda la aprobación del Cliente/Patrocinador, momento en el que se hace indispensable diligenciar la Solicitud de Control de Cambios ([Anexo 24. Solicitud de control de cambios](#)), donde, en apoyo con el personal vinculado al proyecto, deberá consolidar la totalidad de la información demandada para realizar un análisis a profundidad de lo que justifica el cambio solicitado, en las diferentes dimensiones del proyecto (ver *Figura 31*).

Luego de diligenciado el prenombrado documento, y luego de contar con la aprobación por parte del Patrocinador/Cliente, se debe trasladar el realizar las afectaciones en los diferentes documentos: plan de trabajo, plan de recursos, presupuesto y línea base del alcance. En todo caso, es responsabilidad del Gerente realizar el seguimiento de los controles de cambios en los diferentes escenarios, el

cual deberá darse paralelamente con el seguimiento a la trazabilidad de los requerimientos del proyecto, especialmente en lo referente al alcance final del proyecto.

	FORMATO
	SOLICITUD DE CAMBIO
	GESTIÓN DE PROYECTOS

**PARTE I: INFORMACIÓN BÁSICA DE LA SOLICITUD**


PROYECTO:	<i>Nombre del proyecto</i>
FECHA DE LA SOLICITUD:	DD/MM/AAAA
CÓDIGO	Secuencia asignada a la solicitud de cambio
DESCRIPCIÓN	Descripción sucinta del cambio a realizar.
SOLICITADO POR: Detalle de quien solicita el cambio.	
PRIORIDAD: <input type="checkbox"/> ALTA <input type="checkbox"/> MEDIA <input type="checkbox"/> BAJA Seleccionar, según impacto en el Proyecto.	
CAMBIO SOLICITADO AL:  <input type="checkbox"/> ALCANCE <input type="checkbox"/> TIEMPO <input type="checkbox"/> COSTO  Señalar los impactos que tendrá en cambio (pueden ser varios)	
<b>RAZÓN PARA SOLICITAR EL CAMBIO</b> Detallar las razones que soportan el cambio requerido.	
<b>BENEFICIOS PARA EL NEGOCIO</b> Indicar los pros de la ejecución del cambio.	
<b>CONSECUENCIAS PARA EL NEGOCIO DE NO HACER EL CAMBIO</b> Detallar los impactos negativos que se desatarían de no atender el cambio.	

**Figura 31. Solicitud de control de cambios (parte I)**

Fuente: Elaboración propia.

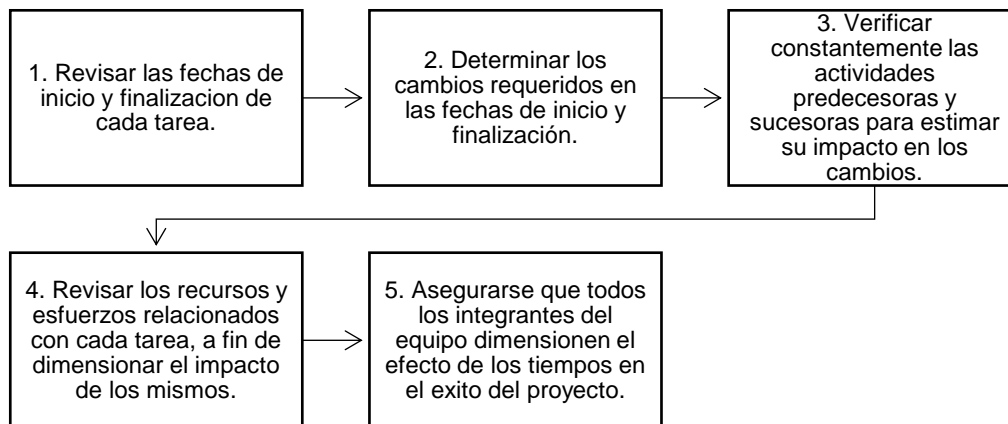
**4.3.5.2 Monitorear la gestión del alcance.** Dentro de las responsabilidades que le asisten al Gerente del proyecto, se encuentra la de realizar un seguimiento y monitoreo matutino del alcance del proyecto, en razón a la trazabilidad de los requerimientos de acuerdo a cada momento del proyecto. Además, deberá realizar documentar la aceptación de los entregables por parte de su usuario final, lo que será sistematizado en la Aceptación de entregables ([Anexo 25. Aceptación de entregables](#)) (ver *Figura 32*)

En caso de existir algún cambio, estos deberán ser informados, reportados y documentados en la matriz del inciso anterior.

ACTA DE ACEPTACION DE ENTREGABLES			
Proyecto:			
Acta No. XXX			
Nombre del Proyecto:		Fecha de revisión:	DD-MM-AAAA
Nombre del producto	Versión del producto	Acción	
	Versión Revisión: Fecha aprobación:		
Código de Acciones			
<b>A</b>	Aprobado. El entregable es aceptado sin objeción alguna.	<b>X</b>	Cancelado. La revisión se debe volver a agendar.
<b>C</b>	Aprobado con alcance pendiente. Se deben detallar los asuntos pendientes.	<b>M</b>	Trasladado al siguiente nivel. Se requieren revisiones adicionales, según corresponda.
<b>N</b>	No aprobado. Demanda revisiones adicionales.		

**Figura 32. Acta de aceptación de entregables**  
Fuente: Elaboración propia.


**4.3.5.3 Monitorear la gestión del cronograma.** Una de las actividades que debe liderar el Gerente del proyecto es el seguimiento del avance del proyecto y su estricta relación con el plan de trabajo, como herramienta de trabajo, contará con la Matriz de desempeño ([Anexo # 26. Matriz de desempeño del proyecto](#)). El preciado monitoreo deberá concentrarse en cinco pasos, detallados en la *Figura 33*:



**Figura 33. Proceso base para monitorear la gestión del cronograma**  
Fuente: Elaboración propia.

Consecuentemente, el equipo vinculado al proyecto, deberá diligenciar el avance de las actividades en el formato denominado Seguimiento de Equipos ([Anexo 27. Seguimiento de equipos](#)), donde se reportan las novedades ante la dependencia correspondientes. Adicionalmente, la totalidad de las actividades desviadas

deberán ser sistematizadas por el Gerente del proyecto en la Matriz de desvíos ([Anexo 28 Matriz de desvíos](#)) (ver Figura 34)

				MATRIZ DE DESVÍOS					
ID	Proyecto	Actividad	Estado	% Avance Esperado	% Avance Real	Fecha Inicio Planificada	Fecha Fin Planificada	Fecha Fin Proyectada	Acciones

**Figura 34. Matriz de desvios**

Fuente: Elaboración propia.

Todo lo anterior conlleva a que, apoyados en un juicio de expertos, se analice el cronograma del proyecto, identificando el trabajo remanente y el esfuerzo relacionado a ello, considerando la capacidad de los recursos con los que cuenta el proyecto para finiquitar dichas actividades. En el evento de que se llegase a requerir un cambio en la línea base, se deberá sistematizar a través del control de cambios.

**4.3.5.4 Monitorear la Gestión de Costos.** Dentro de las responsabilidades del Gerente del proyecto, se encuentra el seguimiento y control a la gestión de costos, escenario donde deberá identificar información referente al presupuesto, considerando: estimativos a la fecha, ejecutado a la fecha, total facturado (reportado), pendiente por facturar y recursos vinculados. En virtud de dicha información, se evalúa el comportamiento del presupuesto; en el caso de existir algún tipo de desviación, además de identificar las causas de esta, es responsabilidad del Gerente presentar una gama de alternativas para subsanar la situación, documento que deberá ser presentado a la Presidencia Ejecutiva y la Oficina Financiera, para su valoración y aval.

En caso de aprobarse alguna modificación, adecuación o reestructuración del presupuesto, esta deberá ser informada a la oficina de proyectos para las actualizaciones a que haya lugar. Además, deberán librarse las comunicaciones del caso. El precitado seguimiento deberá llevarse a cabo de manera periódica, sistematizando sus resultados a través de la Matriz de desempeño del proyecto ([Anexo 26. Matriz de desempeño del proyecto](#)), hasta el cierre de este (ver Figura 35).



COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ		MATRIZ DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO						
DP (Desempeño Proyecto)		SP (Desempeño de Cronograma)	CP (Desempeño en Costos)	Desvío Fecha Fin		No. Replanific.	Etapa	Fecha de cierre de proyecto
0%		0%	0%	0%		0		

Figura 35. Matriz de desempeño del Proyecto  
Fuente: Elaboración propia.

**4.3.5.5 Monitorear la Gestión de Calidad.** La calidad es, sin duda alguna, un elemento muy representativo en el éxito del proyecto. De ahí que, como es natural, el Gerente del proyecto, deberá realizar auditar las revisiones de calidad que realizan las personas destinadas para tal fin, validando sus resultados e identificando posibles escenarios de mejora. Igualmente, deberá constatar que las acciones de mejora emprendidas respondan, efectivamente, a los procesos más críticos en términos de calidad, garantizando de esta manera un proceso efectivo.

Aunado a lo anterior, es su responsabilidad el monitoreo de los planes de acción resultantes de las situaciones de conflicto detectadas en las revisiones de calidad, siendo garante de que se cumplan dentro de los tiempos y con la totalidad del alcance. Así mismo, como parte de su proceso de liderazgo, deberá comunicar al equipo de trabajo los hallazgos encontrados, concientizándolos de la importancia y estrecha relación de la calidad con el éxito del proyecto. El proceso quedará sistematizado a través de un informe de incidencia/errores/no conformidades, detallando el estado de cada una de ellas y las acciones emprendidas.

**4.3.5.6 Monitorear la gestión de los Recursos.** La cohesión del equipo es vital para el éxito del proyecto. Por tanto, es función del Gerente del proyecto, realizar seguimiento y monitoreo a los requerimientos del talento humano vinculado (equipo de trabajo), a fin de generar acciones preventivas y, de ser necesarios, correctivas, sobre puntos críticos que se puedan presentar. En el caso de demandar una reestructuración del equipo (cambio de personal), esto deberá ser validado con el Presidente Ejecutivo, quien dará su concepto y validará la acción propuesta.

En el mismo sentido, se deberá informar al Equipo la decisión tomada, manteniendo siempre una constante y fluida comunicación con los integrantes del equipo de trabajo. Así mismo, será responsabilidad del Gerente del proyecto, aplicar y monitorear los procesos de evaluación de desempeño, tanto por su importancia en el proceso de retroalimentación, como por el ser el protocolo de cierre y liberación de personal.

**4.3.5.7 Monitorear la gestión de Comunicaciones.** El seguimiento y monitoreo al avance de la ejecución de las comunicaciones, el cual tendrá como principal insumo la matriz respectiva, deberá realizarse, al menos, de manera semanal, amén de identificar los cambios que puedan surgir y que representen un riesgo para el proyecto.

Así mismo, es menester del Gerente del proyecto, revisar si existe necesidad de librar otras comunicaciones que no estén condensadas en plan, las cuales sean necesarias para la normalidad del proyecto. Así mismo, deberá monitorear el estilo de comunicación y la claridad con la que se transmiten los mensajes.

**4.3.5.8 Monitorear la gestión de riesgos y problemas.** El monitoreo del estado del estado de la gestión de los riesgos, así como el grado de avance de las acciones correctivas y las situaciones extras que se presenten (problemas), son otra de las responsabilidades del Gerente del proyecto. Dicho proceso de seguimiento y monitoreo trae implícito la verificación de las acciones priorizadas en la fase de planeación y el resultado de las mismas, demandando entonces una evaluación frecuente del estado de los riesgos (cerrado – en proceso).

Igualmente, se debe validar si los riesgos tipificados se han materializado, para que, en caso de haber ocurrido, se notifique a los interesados de dicha situación, recalcando el efecto que tendrá sobre el proyecto y el CDGC. La sistematización de este proceso quedará en la Matriz de problemas ([Anexo 23. Matriz de problemas](#))

**4.3.5.9 Monitorear las Adquisiciones.** El proceso de monitoreo sobre las adquisiciones tiene dos momentos básicos: el seguimiento al proceso de compras y/o adquisiciones, y, tipificar la necesidad de adquirir elementos no considerados inicialmente, pero que sean indispensables para el desarrollo del proyecto. Todo lo anterior es responsabilidad del Gerente del proyecto. La periodicidad del seguimiento será definida por el Gerente, considerando los momentos de mayor flujo de dicha actividad.

En caso de requerir una modificación a las compras estipuladas de manera inicial, donde se genere una afectación al tema de los costos, se deberá llevar a cabo el procedimiento de compras establecido la Oficina Financiera. Es de aclarar que dicho proceso de inspección podrá ser generado por cualquier integrante del equipo, quien deberá reportar de manera inmediata al Gerente del proyecto.

**4.3.5.10 Monitorear el involucramiento de los interesados.** La comunicación constante y fluida con los interesados es de vital importancia para el proyecto, por tanto, es responsabilidad del Gerente del proyecto estar alerta ante cambios en las variables de incidencia, poder, entre otros, de los interesados. Dicho escenario demanda la actualización de la Matriz de involucramiento de interesados ([Anexo 20. Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados](#)), y, en caso de ser necesario, la matriz de comunicaciones, según la afectación que se sistematice.



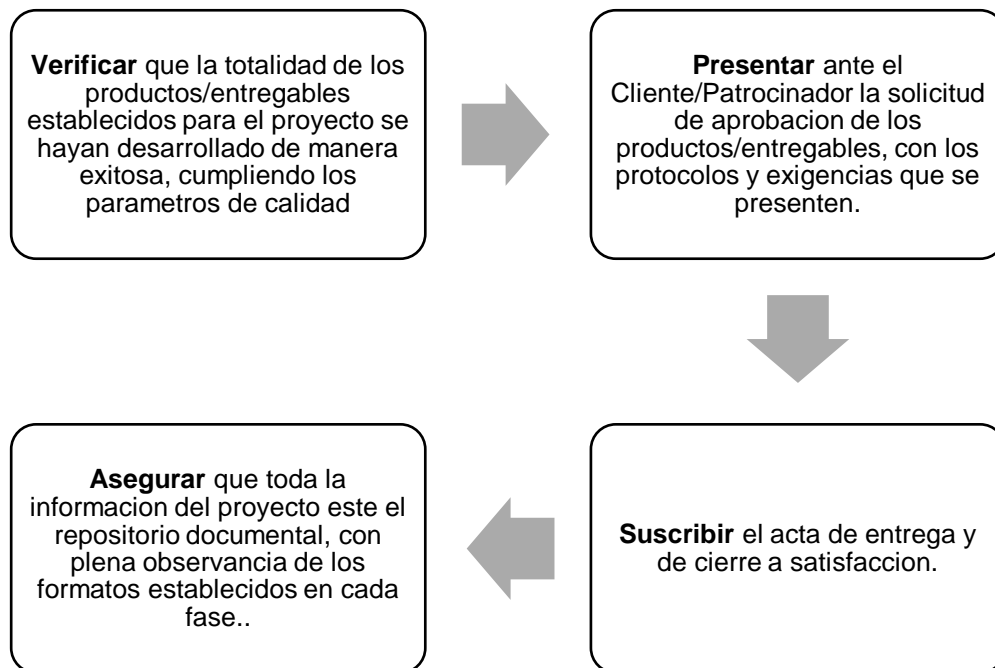
El monitoreo se realiza de forma constante, pues las relaciones de poder pueden cambiar en cualquier momento, por lo que es indispensable realizar reuniones con los grupos de interés, compartiendo con ellos los avances del proyecto, y, retroalimentando los protocolos internos propios del proyecto.

**4.3.5.11 Realizar informe de seguimiento de proyecto.** El objetivo de este seguimiento es verificar el estado general del proyecto en cualquier momento del tiempo, amén de generar alternativas (soluciones) ante conflictos, tipificar las acciones preventivas o correctivas necesarias en términos de riesgos, y, demás condiciones generales del proyecto, de las cuales dependa el éxito de este. Todo esto deberá ser sistematizado en la Matriz de desempeño del Proyecto ([Anexo 26. Matriz de desempeño de proyecto](#))

Todo lo anterior es responsabilidad del Gerente del Proyecto, quien deberá generar los insumos base para la elaboración del informe, conforme a las retroalimentaciones dada en los diferentes momentos de la etapa de seguimiento y control.

#### 4.3.6 Cierre

El protocolo de cierre, que es responsabilidad del Gerente del proyecto, demanda, como mínimo las acciones detalladas en la *Figura 36*, así:



**Figura 36. Protocolo de cierre**

Fuente: Elaboración propia.



Adicionalmente, es responsabilidad del Gerente del proyecto gestionar la aplicación de la encuesta de calidad ([Anexo 35. Encuesta de Calidad](#)), garantizando de que se realicen las sistematizaciones del caso (lecciones aprendidas), donde será indispensable el análisis de datos cualitativos y cuantitativos en el desarrollo del proyecto, permitiendo de esta manera que se identifiquen escenarios de mejora, los cuales, a largo plazo, fortalecerán la metodología de gestión de proyectos al interior del CDGC, fomentando una verdadera inmersión en la cultura de proyectos.


#### 4.4 Diseño del plan de implementación de la PMO en el CDGC

El proyecto de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), se convierte en el primer producto gestionado bajo la metodología propuesta en acápite anteriores para el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. Sin embargo, en el presente apartado se presentará hasta la fase de planeación, quedando sobre las manos de la Junta Directiva y la Presidencia Ejecutiva, la continuación de la iniciativa en la organización.

##### 4.4.1 Pre-factibilidad

###### 4.4.1.1 Análisis de factibilidad

Tabla 20. *Caso del Negocio*

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>	<b>CASO DE NEGOCIO</b>
<b>Nombre del proyecto:</b>	Diseño e implementación de la Oficina de Proyectos – PMO en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá - CDGC
<b>Patrocinador del proyecto:</b>	Mg. Rafael Torrijos Rivera
<b>Cliente del proyecto:</b>	Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá
<b>Fecha de elaboración:</b>	01/09/2019
<b>Descripción del Problema:</b>	
<p>El análisis de las DOFA realizado en e CDGC, da cuenta que al interior de la organización existen dificultades, tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La inexistencia de una cultura para la gestión del proyecto, situación que se refleja en que la gestión de los mismo se adapta a las exigencias de las contrapartidas.</li> <li>2. Existen constantes contingencias en la gestión de los proyectos, lo que conlleva a sobrecostos, disminución de beneficios económicos para el CDGC, incumplimientos de plazos, pérdida del “Good Will” en el Departamento.</li> <li>3. La Oficina Financiera no posee un registro en detalle de cada proyecto, lo que inhibe a la organización de cuentas en detalle sobre cada uno de sus procesos.</li> <li>4. Tanto la toma de decisiones, como las actividades de seguimiento y control están centralizadas en la Presidencia Ejecutiva, lo que conlleva a Sobrecarga laboral, cuellos de botella, insípidos procesos de control, y, por tanto, bajo niveles de control.</li> <li>5. No existe una sistematización de las lecciones aprendidas, dejando la gestión del conocimiento sin doliente alguno.</li> </ol>	

En definitiva, el CDGC carece de una Oficina que le permita optimizar la gestión de los proyectos, situación que pone en riesgo la misionalidad del CDGC, si considera su representatividad en la región.

## Visión General del proyecto

### Descripción:

El propósito superior del proyecto encuentra su génesis en la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos – PMO para el CDGC, donde se demanda la aplicación de diseño metodológico propuesto, en virtud de las particularidades de la organización, teniendo varios referentes teóricos, entre ellos, los aportes de PMI en sus diferentes estrategias de difusión de conocimiento.

### Premisas:

1. Los colaboradores activos del CDGC, poseen amplia experiencia en sus diferentes áreas. Además, conocen muy bien el negocio y la forma como se gestan los proyectos.
2. La Presidencia Ejecutiva respalda totalmente el objetivo de proyecto.
3. Es potestativo de a Presidencia Ejecutiva, realizar las reingenierías necesarias para la puesta en marcha de proyecto.

### Restricciones:

1. Los recursos financieros disponibles son pocos, pues, además de ser el dinero el bien mas escaso del mundo, el poco éxito de algunos proyectos ejecutados limita la disponibilidad.
2. En cuanto a talento humano al servicio del CDGC, no se evidencia formación en metodologías para la gestión de proyecto. Además, su fuerza humana es limitada.
3. No existe un proceso de venta estratégico de la funcionalidad que generaría para el CDGC, realizar un proceso de formalización de la forma como se gestan los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21. Alineación del Proyecto con los objetivos Estratégicos**

PLAN ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RELACIÓN CON EL PROYECTO
Plan de Gestión	Participar como contrapartida en proyectos estratégicos en el Departamento de Caquetá, especialmente los relacionados con el sector agropecuario.	Dentro de las ventajas que aporta la PMO se encuentra el mejoramiento de la triple restricción, lo que permitiría al CDGC posicionarse como una organización con patrones de éxito en la gestión de sus proyectos, logrando un reconocimiento en el sector.
Plan Financiero	Maximizar los beneficios obtenidos de los proyectos, especialmente los márgenes de utilidad.	Los protocolos de planeación, y, de seguimiento y control, van a permitirle al CDGC, ser mas efectivos en sus operaciones, y, por ende, aumentar sus beneficios. Además, se proyecta sistematizar las lecciones aprendidas, lo que podría ahorrar un camino recorrido.

Fuente: Elaboración propia.

**4.4.1.2 Análisis de Costo Beneficio.** El análisis de Costo-Beneficio, según Aguaza (2012, p. 147), “tiene su fundamento teórico en la Economía del Bienestar, rama del análisis económico que se ocupa de la formulación de proposiciones éticas útiles para determinar la conveniencia de una política concreta o de una particular asignación de recursos”, bajo dicho entendido, al realizar el precitado análisis (ver *Tabla 22*), se considero realizar la fase de implementación en lo restante de año 2019, y, además, considerar 3 años (2020, 2021 y 2022) para la ejecución de proyecto, bajo dicho cometido se obtuvo:

**Tabla 22. Modelo de Costos del Proyecto 2019-2022**


Detalle	Vir. Implement	Vir. x Año	Vir. Total
<b>OPEX</b>			
Gastos de Personal	\$0	\$99.600.000	\$ 298.800.000
Gastos de Viaje	\$0	\$5.000.000	\$15.000.000
Consultorías	\$ 15.000.000	\$0	\$15.000.000
Otros Gastos	\$ 500.000	\$ 1.800.000	\$ 5.900.000
<b>TOTAL OPEX</b>	<b>\$15.500.000</b>	<b>\$ 106.400.000</b>	<b>\$ 334.700.000</b>
<b>CAPEX</b>			
PC Escritorio	\$1.500.000	\$0	\$1.500.000
Licencia Project	\$800.000	\$1.500.000	\$5.300.000
Software Archivo	\$800.000	\$1.500.000	\$5.300.000
PC Portátil	\$1.500.000	\$0	\$1.500.000
<b>TOTAL CAPEX</b>	<b>\$4.600.000</b>	<b>\$3.000.000</b>	<b>\$13.600.000</b>
<b>GRAN TOTAL PROYECTO</b>			<b>\$348.300.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se hace evidente en la tabla, el 96% de los recursos son demandados para operaciones, siendo el rubro de gastos de personal el más representativo, ocupando el 90% del Opex y el 85% de toda del proyecto. Las inversiones en activos muy pocas, sin embargo, importantes, pues las herramientas tecnológicas del CDGC son muy limitadas. A continuación, se presentan en detalle cada uno de los rubros considerados en el modelo de costos.

**4.4.1.3 Gastos de Personal.** Los nuevos funcionarios que demandaría la PMO en el CDGC, demandarían los siguientes emolumentos (ver *Tabla 23*):

**Tabla 23. Formato de Factibilidad del Negocio**

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>FORMATO DE FACTIBILIDAD O CASO DEL NEGOCIO</b> Mano de Obra			
		<b>Nombre del proyecto:</b> Diseño e implementación de la Oficina de Proyectos – PMO en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá – CDGC			
<b>Colaborador # 1</b> <b>Por definir, según convocatoria</b>					
Cargo: Gerente de Proyectos	Salario: \$4.000.000	Dedicación: OPS			
<b>Colaborador # 2</b> <b>Por definir, según convocatoria</b>					
Cargo: Líder de procesos y riesgos	Salario: \$2.500.000	Dedicación: OPS			
<b>Colaborador # 3</b> <b>Por definir, según convocatoria</b>					
Cargo: Analista funcional de Proyecto	Salario: \$ 1.800.000	Dedicación: OPS			
<b>Consolidado</b>					
	Periodo de vinculación				
	Preope	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Colaborador # 1		\$48.000.000	\$48.000.000	\$48.000.000	\$144.000.000
Colaborador # 2		\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$90.000.000
Colaborador # 3		\$21.600.000	\$21.600.000	\$21.600.000	\$64.800.000
<b>Total Inversión</b>		<b>\$99.600.000</b>	<b>\$99.600.000</b>	<b>\$99.600.000</b>	<b>\$298.800.000</b>
<b>Nota:</b> Los valores del consolidado deben incluir la carga prestacional, auxilios de Ley y bonificaciones planteadas, según sea el caso. Todo se debe ajustar conforme al régimen laboral vigente en el país.					

Fuente: Elaboración propia.

El tipo de contratación que se recomienda es la prestación de servicios, lo que justifica la no incorporación de gastos asociados a prestaciones sociales. La fuente para la proyección de los salarios fue la Universidad de la Amazonia, institución pública con domicilio principal en la ciudad de Florencia (Caquetá), siendo un referente válido para este tipo de estimaciones (analogía).

**4.4.1.4 Gastos de Viaje.** Si bien el domicilio principal de Comité es la ciudad de Florencia, muchos proyectos se realizan en los municipios del Caquetá, especialmente aquellos relacionados con temas de Posconflictos, por tanto, se han considerado auxilios de movilización en cuantía de \$5.000.000 anuales para la oficina.

**4.4.1.5 Gastos de honorarios y consultorías.** En la fase de implementación inicial, se hacen necesarios algunos procesos de acompañamiento (ver *Tabla 24*), como los que se relacionan, a continuación:

**Tabla 24. Gastos de honorarios y consultorías**


<b>Detalle por Cargo</b>			
<b>Consultor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Asignación</b>	<b>Total año</b>
Gestión del Cambio	1	\$2.000.000	\$2.000.000
Procesos y Riesgos	1	\$8.000.000	\$8.000.000
Funcional de Proyectos	1	\$5.000.000	\$5.000.000
<b>Total Honorarios</b>			<b>\$15.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Las precitadas vinculaciones son por única vez, en modalidad de prestación de servicios, siendo la analogía con la Universidad de la Amazonia el criterio establecido para definir las cuantías.

**4.4.1.6 Otros costos y gastos inherentes al proyecto.** A continuación, en la *Tabla 23*, se relacionan otras erogaciones necesarias en el proceso de la PMO para el CDGC, las cuales representan cuantías un tanto mas bajas, sin que ellos sea óbice de menor importancia (ver *Tabla 25*).

**Tabla 25. Formato de factibilidad – otros costos**

		<b>FORMATO DE FACTIBILIDAD O CASO DEL NEGOCIO</b>				
		<b>Otros Costos</b>				
<b>Nombre del proyecto:</b>						
Elemento	Descripción	Valor de la Inversión				
		Pre-ope	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Servicio	Telefonía	\$0	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$1.500.000
Servicio	Mant. Equi	\$100.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$1.000.000
Bienes	Papelería	\$300.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$1.800.000
Pago	Impuestos	\$100.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$1.600.000
<b>Total Inversión</b>		\$500.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$5.900.000

Fuente: Elaboración propia.

El servicio de telefonía hacer referencia a un equipo móvil para la oficina, al servicio exclusivo de la oficina. El servicio de mantenimiento de equipos da cuenta de las reparaciones preventivas que se deben realizar sobre los computadores asignados a la dependencia. Los útiles y papelería son recursos de consumo, que se cargaran a la gestión de a PMO, y, finalmente, los impuestos dan cuenta de aquellos gravámenes y tasas propias de la legislación tributaria.

**Tabla 26. Inversiones en equipos (Capex)**

Tipo de Activo		Descripción	Valor de la Inversión				Total
			Pre-ope	Año 1	Año 2	Año 3	
PC	Escritorio		\$1.500.000	\$0	\$0	\$0	\$1.500.000
Software	Project		\$800.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$5.300.000
Software	Archivo		\$800.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000
PC	Portátil		\$1.500.000	\$0	\$0	\$0	\$5.300.000
<b>Total Inversión</b>			\$4.600.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$13.600.000

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1.7 Objetivos e indicadores de éxito.

**Tabla 27. Indicadores de Éxito**

Objetivo	Métrica	Indicador de Éxito
Disminución de Costos	% de disminución de costos	Entre 5% y 10%
Terminación de Proyectos dentro de los términos	Proyectos dentro de tiempo / total de proyectos ejecutados.	Entre 80% y 90%
Incrementar la satisfacción al Cliente	Encuestas aplicadas	>= Bueno
Eficiente manejo del recurso humano	% horas extras	Entre 5% y 15%

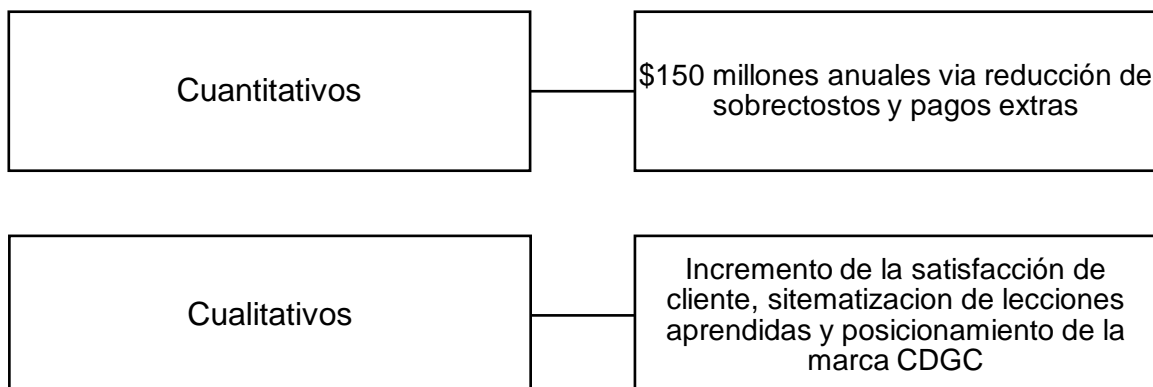
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1.8 Estimación de beneficios. Según el Presidente del Comité Departamental de Ganaderos de Caquetá:

El Comité ha tenido una tendencia positiva en la generación de convenios y contratos para la ejecución de proyectos, por ejemplo, en los últimos 3 años, hemos contratado por encima de los 1500 millones de pesos, una cifra histórica, si se consideran las condiciones y formas del departamento. Sin embargo, debo reconocer que nuestro cuello de botella está en la organización para los proyectos, pues, al tener poca capacidad instalada gran parte de las utilidades se van en tapar las contingencias que se presentan, yo estimo por encima del 10% de la contratación, que debería ser una mayor utilidad, se utiliza en esa lucha, en lo que en otrora le comenté como “planes choque”. Los problemas

más comunes son mayores pagos de turnos y sobrecostos” (R. Torrijos<sup>17</sup>, comunicación personal, 01 de julio de 2019).

Si bien en la entrevista no se arrojó un dato exacto, se tomará dicho valor como referencia, ante la inexistencia de valores exactos en el CDGC, de ahí que, en la *Figura 37*, se plantean los beneficios en referencia a la implementación de la PMO en el CDGC:



**Figura 37. Beneficios de la implementación PMO**

Fuente: Elaboración propia.


Al considerar los beneficios cuantitativos expresados en la figura anterior, y, considerando la totalidad de las erogaciones relacionadas con el desarrollo del proyecto, se encontró que la totalidad de los indicadores considerados en la fase de factibilidad arrojan resultados favorables (ver *Tabla 28*), tal y como se describe a continuación:

**Tabla 28. Resumen general de factibilidad**

 <b>FORMATO DE FACTIBILIDAD O CASO DEL NEGOCIO</b> Resumen General					
<b>Nombre del proyecto:</b> Diseño e implementación de la Oficina de Proyectos – PMO en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá – CDGC					
Detalle del Ítem	Valor de la Inversión				
	Pre-ope	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Total Equipos e Inversiones	\$4.600.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$3.000.000	\$13.600.000
Total Mano de Obra	\$15.000.000	\$99.600.000	\$99.600.000	\$99.600.000	\$313.800.000
Total Otros Costos	\$500.000	\$6.800.000	\$6.800.000	\$6.800.000	\$20.900.000
<b>Total Inversión</b>	<b>\$20.100.000</b>	<b>\$109.400.000</b>	<b>\$109.400.000</b>	<b>\$109.400.000</b>	<b>\$348.300.000</b>
Contingencias (15%)	\$3.015.000	\$16.410.000	\$16.410.000	\$16.410.000	\$52.245.000
<b>Total Erogaciones</b>	<b>\$23.115.000</b>	<b>\$125.810.000</b>	<b>\$125.810.000</b>	<b>\$125.810.000</b>	<b>\$400.545.000</b>

<sup>17</sup> Rafael Torrijos Rivera, Presidente Ejecutivo del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá.

INGRESOS				
Total Ingresos	Pre-ope	Año 1	Año 2	Año 3
	\$0	\$150.000.000	\$150.000.000	\$150.000.000
MARGEN BRUTO				
Total Margen	Pre-ope	Año 1	Año 2	Año 3
	(\$23.115.000)	\$24.190.000	\$24.190.000	\$24.190.000

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>FORMATO DE FACTIBILIDAD O CASO DEL NEGOCIO</b> Resumen General	
<b>Nombre del proyecto:</b> Diseño e implementación de la Oficina de Proyectos – PMO en el Comité Departamental de Ganaderos del Cauca – CDGC			
Indicador	Detalle		
	Protocolo	Resultado	
<b>Valor Presente Neto</b>	Se toma el WACC de proyectos sociales del Estado, como dato de referencia.	<b>\$34.985.298</b>	
<b>Margen de Contribución</b>	Ingreso Neto – Inversión – Mano de Obra – Otros Costos.	<b>\$101.700.000</b>	
<b>Margen Operacional</b>	Ingreso Neto – Inversión – Mano de Obra – Otros Costos – Contingencias.	<b>\$49.445.000</b>	


#### Análisis de alternativas no seleccionadas

Alternativa	Razones para no seleccionarla
Tercerizar la gestión de proyectos al interior de CDGC.	Altos costos asociados a constantes consultorías
	Bajo nivel de gestión del conocimiento, a través de lecciones aprendidas.
	No desarrollo de una cultura en torno a la gestión de proyectos.

#### Aprobaciones

Persona	Cargo
Rafael Torrijos Rivera	Presidente Ejecutivo
Carlos Alberto Gómez Cano	Gerente del Proyecto

#### Cotización

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>COTIZACIÓN</b>	
<b>Entidad</b>	Comité Departamental de Ganaderos del Cauca	<b>Cotización #</b>	2018-00001
<b>Cliente:</b>	Rafael Torrijos Rivera	<b>Fecha:</b>	01-09-2019
<b>Correo</b>	cdgc@gmail.com	<b>Teléfono:</b>	312-563-1203
<b>Ciudad</b>	Florencia - Cauca	<b>Hojas</b>	1 de 1



**Objeto:** Diseñar e implementar una Oficina de Proyectos – PMO en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá – CDGC

Ítem	Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
1	1	Oficina de gestión de proyectos - PMO	\$23.115.000	\$23.115.000

<b>Valor de la Oferta</b>	\$23.115.000
<b>Tiempo de Realización</b>	3 meses
<b>Forma de Pago</b>	33% mensual anticipado
<b>Validez de la Oferta</b>	15 días calendario

Fuente: Elaboración propia.


Cordialmente,

**Gerente** **Ejecutivo Comercial**

#### 4.4.2 Inicio

##### 4.4.2.1 Acta de Constitución

**Tabla 29. Acta de Constitución**

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN</b>		
<b>Título del proyecto:</b>	Diseño e implementación de la Oficina de Proyectos – PMO en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá – CDGC			
<b>Organización Ejecutora:</b>	Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá			
<b>Patrocinador</b>	Mg. Rafael Torrijos Rivera	<b>Cliente</b>	Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá	
<b>Gerente</b>	Carlos Alberto Gómez Cano	<b>Fecha de elaboración:</b>	06-09-2019	
<b>VERSION</b>		<b>PRESENTADO POR</b>		<b>FECHA</b>
1.0		Carlos Alberto Gómez Cano		09-09-2019

**Descripción del proyecto:** (Se realiza un breve detalle del proyecto)

Diseño e implementación de la Oficina de Proyectos – PMO en el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá – CDGC

**Justificación del proyecto:** (Los argumentos por los cuales se va a llevar a cabo el proyecto)

El creciente auge de los proyectos, la privilegiada posición que ocupa el sector ganadero en el departamento del Caquetá, así como a oleada de cooperantes que han llegado a departamento del Caquetá, son razones prioritarias para que el CDGC, establezca una cultura de proyectos, pues, en sus actuales condiciones, la efectividad de su estructura no responde positivamente a las exigencias generadas.

**Especificaciones del proyecto y del producto:** (condiciones específicas del proyecto)

- Establecer el nivel de madurez del CDGC en la gestión de proyectos
- Recomendar estructura de la PMO adecuada para el CDGC
- Proponer una metodología para la gestión de proyecto al interior del CDGC
- Diseñar el plan de implementación de la PMO en el CDGC

**Presupuesto del Proyecto:** (costos inherentes al desarrollo)

El proyecto tiene un costo estimado de \$23.115.000, conforme se detalla:

Detalle del ítem	Pre-ope
Total Equipos e Inversiones	\$4.600.000
Total Mano de Obra	\$15.000.000
Total Otros Costos	\$500.000
<b>Total Inversión</b>	<b>\$20.100.000</b>
Contingencias (15%)	\$3.015.000
<b>TOTAL EROGACIONES</b>	<b>\$23.115.000</b>

**- Cronograma de hitos:**

Hito/entregable	Fecha planificada de cumplimiento
Acta de constitución firmada	15-09-2019
Presentación de diagnóstico de nivel de madurez y retroalimentación.	01-10-2019
Entrega de la metodología adecuada para la gestión de proyectos en el CDGC	19-11-2019
Acta de Cierre	13-12-2019

**- Riesgos, supuestos y restricciones**

Riesgo/supuesto/restricciones
<b>RIESGOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa participación de las personas involucradas en la gestión de proyectos en el CDGC.</li> <li>- Bajos niveles de tecnología para procesos de monitoreo, seguimiento y control de los proyectos. Mejorar redacción</li> </ul>
<b>SUPUESTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios mínimos o de forma en la propuesta</li> </ul>
<b>RESTRICCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminación de protocolos, sin que ello limite el ajuste de estos.</li> <li>- Concentración de proceso en la Presidencia Ejecutiva</li> </ul>

Firmas

**Persona****Cargo**

	Patrocinador del Proyecto
	Gerente del Proyecto

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2.2 Identificación de Interesados

A continuación, se detallan los interesados (ver *Tabla 30*), su poder e interés sobre el proyecto en mención:

**Tabla 30. Identificación de Interesados**

		IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS			
Nombre del interesado	Área	Rol	Expectativas	Poder	Interés
Rafael Torrijos Rivera	Presidencia Ejecutiva	Presidente	Exitosa implementación	ALTO	ALTO
Verenice Sánchez Castillo	Oficina de Representación Gremial	Líder del Proceso	Proyectos desarrollados de manera exitosa	MEDIO	ALTO
Milton Chávez López	Oficina de Desarrollo Social	Líder del Proceso	Proyectos desarrollados de manera exitosa	MEDIO	ALTO
Gloria Elena Estrada Cely	Oficina Financiera	Líder del Proceso	Manejo eficiente de recursos	BAJO	ALTO
Libardo Ramón Polanía	Oficina de Relaciones Interinstitucionales	Líder del Proceso	Proyectos desarrollados de manera exitosa	MEDIO	ALTO


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.3 Planeación

##### 4.4.3.1 Matriz de trazabilidad de requisitos

A continuación, se presenta la matriz de trazabilidad de requisitos del Proyecto (ver *Tabla 31*), detallando la necesidad, característica, excepciones (si es del caso), la prioridad del requerimiento y el área al cual queda asignado.

**Tabla 31. Matriz de trazabilidad de requisitos**

		MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS
---	--	--------------------------------------

ID del requisito	Nombre / necesidad del requisito	Descripción / características del requisito	Excepciones	Prioridad	Área
1	DIAGNOSTICO DE LAS PRACTICAS EMPLEADAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS	Feedback respecto al proceso de planeación de los proyectos en e CDGC	Ninguna	Alta	Dirección de Proyectos
2		Detalle de los factores que generan alteración en los proyectos.	Ninguna	Alta	Dirección de Proyectos
3		Tipificación de los factores que conllevan al incumplimiento en los proyectos.	Endógeno	Alta	Dirección de Proyectos
4		Identificación de las oportunidades de mejora en la gestión de proyectos.	Ninguna	Alta	Dirección de Proyectos
5		Consolidar estrategias para el mejoramiento de la gestión de proyectos	Nivel estratégico y táctico	Alta	Dirección de Proyectos
6		Auditar las políticas actuales para el monitoreo y control de los proyectos	Ninguna	Media	Dirección de Proyectos
7		% de cumplimiento de las expectativas de los Proyectos	Ninguna	Media	Presidencia
8		Nivel de satisfacción de los equipos de los proyectos.	Ninguna	Media	Administrativa-Financiera
9		Efectividad con la que se alcanzan los objetivos de los Proyectos.	Ninguna	Alta	Dirección de Proyectos
10		Análisis DOFA del CDGC	Ninguna	Alta	Presidencia
11		Recomendación de estrategias internas y externas	Ninguna	Alta	Presidencia
12	DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN PROYECTOS, ADECUADA PARA EL CDGC	Definir la estructura adecuada para la PMO, conforme a los requerimientos de la organización.	Ninguna	Alta	Dirección de Proyectos
13		Establecer el recurso humano requerido y sus funciones.	A la estructura	Alta	Administrativa-Financiera
14		Establecer el presupuesto requerido para el proyecto.	Ninguna	Alta	Administrativa-Financiera
15		Definición del cronograma para el desarrollo del proyecto	Ninguna	Alta	Dirección de Proyectos

16	Prueba Piloto	Proyectar una prueba piloto con un proyecto de la organización.	Ninguna	Alta	Presidencia
17	Software	Se requieren software para la gestión de procesos.	Versiones básicas.	Media	Dirección de Proyectos
18	Gestión de Cambio	Jornadas de gestión de cambio	Ninguna	Media	Consultor
19	Formación de Equipo.	Se debe formar al recurso humano en temas de la cultura de proyectos.	Ninguna	Media	Consultor

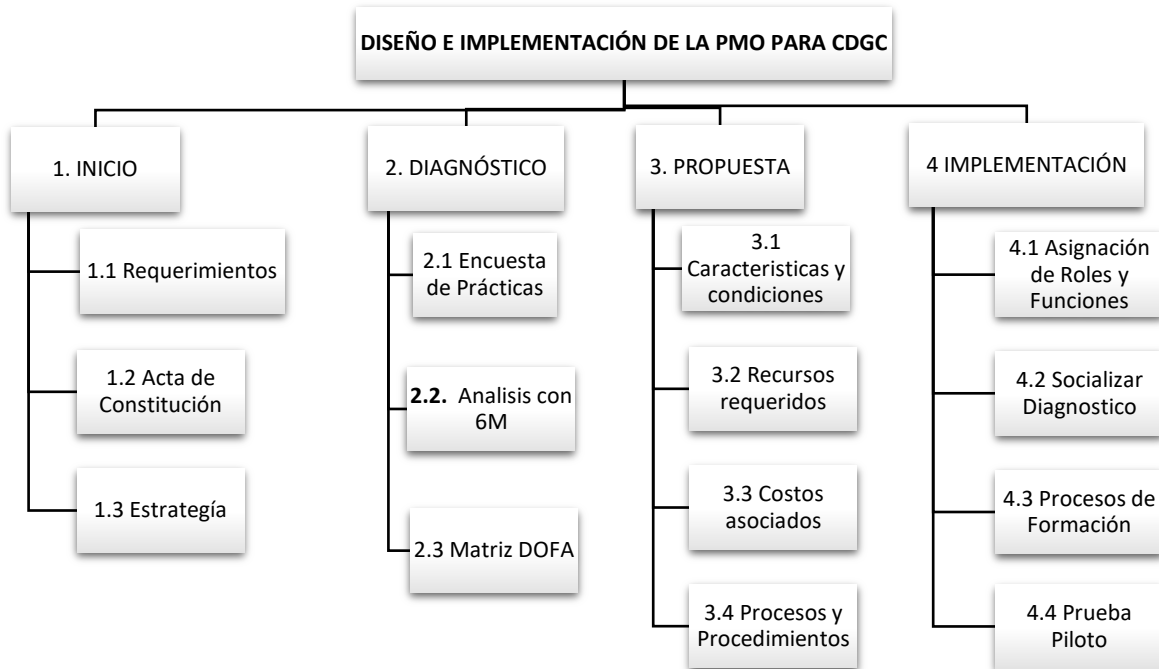
En esta segunda fase, se presenta el impacto de dichos requisitos y el responsable de su ejecución, así:

<b>IMPACTO</b>			
ITEM	Impacto en otros Proyectos	Responsable	Estado del Requisito
1	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
2	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
3	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
4	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
5	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
6	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
7	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
8	SI	Gloria Elena Estrada	Abierto
9	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
10	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
11	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
12	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
13	SI	Gloria Elena Estrada	Abierto
14	SI	Gloria Elena Estrada	Abierto
15	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
16	SI	Rafael Torrijos Rivera	Abierto
17	SI	Gloria Elena Estrada	Abierto
18	SI	Gloria Elena Estrada	Abierto
19	SI	Gloria Elena Estrada	Abierto

TRAZABILIDAD	
Última fecha de actualización (MM/DD/AA)	Observaciones
20-09-2019	Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.3.2 EDT

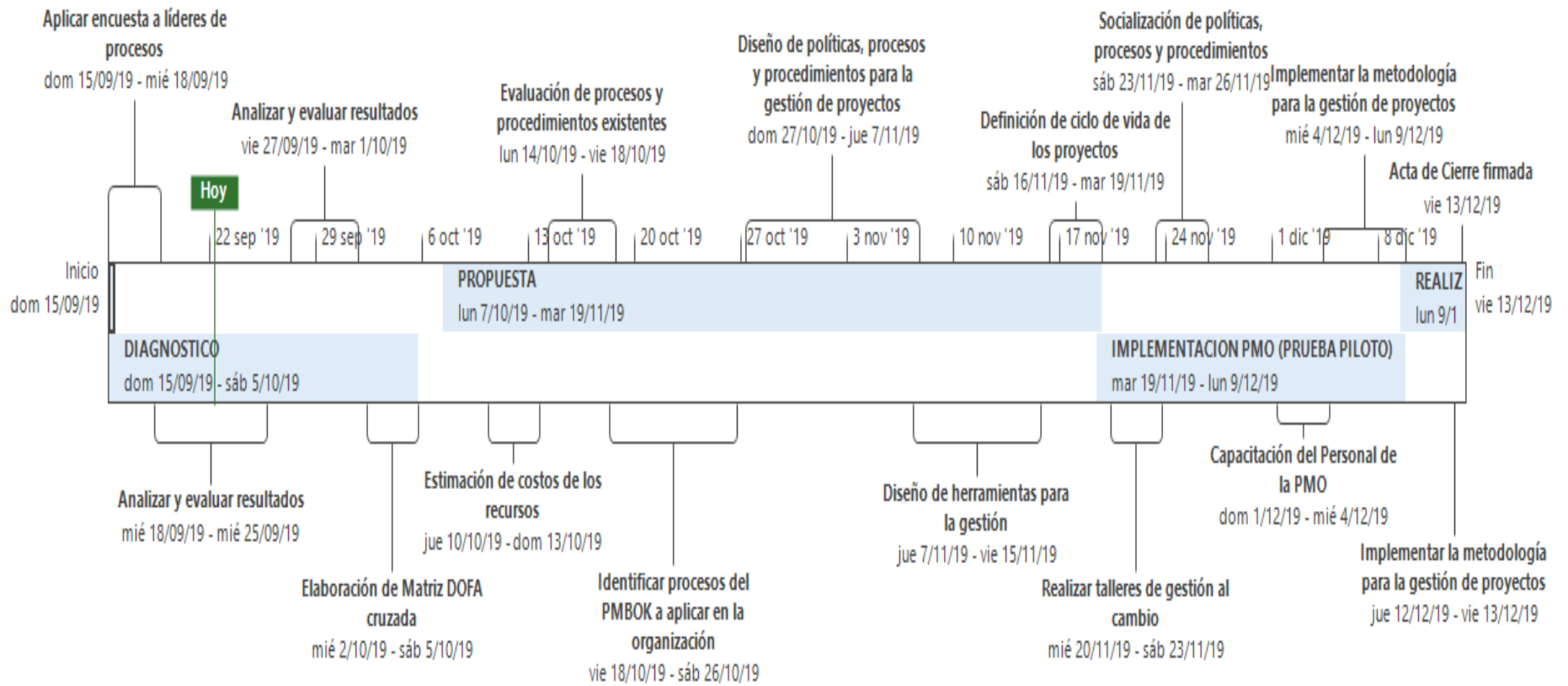


**Figura 38. EDT del Proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

**4.4.3.3 Cronograma del Proyecto.** De acuerdo con la estimación por tres valores, realizada a dos expertos en el tema de gestión de proyectos, el cronograma tiene una duración de 88 días (ver *Figura 39*), tal y como se detalla en el ([Anexo 29. Estimación por tres valores](#)), consolidando un total de 35 actividades, según se describe en ([Anexo 30. Cronograma del Proyecto](#)), con sus 14 entregables, tal y como se discrimina a continuación:





**Figura 39. Cronograma del proyecto PMO**  
 Fuente: Elaboración propia.



#### 4.4.3.4 Lista de Hitos

Los hitos del proyecto se relacionan en la *Tabla 32*, así:

**Tabla 32. Lista de Hitos**

Hito/entregable	Fecha Inicio	Ficha fin
Acta de constitución firmada	15-09-2019	15-09-2019
Presentación de diagnóstico de nivel de madurez y retroalimentación.	01-10-2019	01-10-2019
Entrega de la metodología adecuada para la gestión de proyectos en el CDGC	19-11-2019	19-11-2019
Acta de Cierre	13-12-2019	13-12-2019

Fuente: Elaboración propia.

**4.4.3.5 Control de Presupuesto.** En virtud de la información detallada en el [Anexo 31. Control de Presupuesto](#), se realizar el informe de control presupuestal. En esta fase es indispensable contar con una minuciosa discriminación de los costos para conocer la estructura presupuesta (ver *Tabla 26*), así:

**Tabla 33. Presupuesto Estimado**

Detalle	Vlr. Implement
<b>OPEX</b>	
Consultorías – Honorarios	\$ 15.000.000
Otros Gastos	\$ 500.000
<b>TOTAL OPEX</b>	<b>\$15.500.000</b>
<b>CAPEX</b>	
PC Escritorio	\$1.500.000
Licencia Project	\$800.000
Software Archivo	\$800.000
PC Portátil	\$1.500.000
<b>TOTAL CAPEX</b>	<b>\$4.600.000</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>\$3.015.000</b>
<b>GRAN TOTAL PROYECTO</b>	<b>\$23.115.000</b>


Fuente: Elaboración propia.

Durante esta etapa es indispensable que, a medida que se vaya ejecutando el presupuesto, se calculen los indicadores propios del valor ganado, como elementos de monitoreo y control. En dicho proceso, es indispensable generar, como mínimo, estimaciones en torno a CPI, CV, así como los respectivos flujos de caja.

#### 4.4.3.6 Control de documentos del proyecto

El control de documentos se relaciona en la *Tabla 34*, así:

**Tabla 34. Control de Documentación del Proyecto**

 <b>CONTROL DE DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO</b>			
Etapa	Sub-Etapa	Nombre del Entregable	Criterio de Aceptación
<b>Anteproyecto</b>	Pre-factibilidad	Análisis de factibilidad	Documento suscrito.
		Cotización	Documento suscrito.
<b>Inicio</b>	Acta de constitución	Acta de constitución del proyecto	Documento suscrito.
	Interesados	Matriz Poder / Interés	Documento avalado
<b>Planificación</b>	Gestión del Alcance	Plan de Gestión de Alcance	Documento avalado
		Estructura de desglose de trabajo	Documento avalado
		Matriz de trazabilidad de requisitos	Documento avalado
		Plan de Gestión del Cronograma	Documento avalado
	Gestión del cronograma	Cronograma del proyecto	Documento avalado
		Lista de hitos	Documento avalado
		Estimación de costos	Documento avalado
	Gestión de Costos	Control Presupuesto Proyecto	Documento avalado
		Control de Documentos del proyecto	Documento avalado
	Gestión de Calidad	Plan de Gestión de los recursos	Documento avalado
	Gestión de los recursos	Estructura de desglose de recursos	Documento avalado
		Matriz de asignación de responsabilidades	Documento avalado
	Gestión de Comunicaciones	Matriz de comunicaciones del proyecto	Documento avalado
Gestión de Riesgos	Matriz de riesgos	Documento avalado	
Gestión de Adquisiciones	Plan de gestión de las adquisiciones	Documento avalado	
Gestión de los Interesados	Matriz de evaluación involucramiento de los interesados	Documento avalado	
<b>Ejecución</b>	Gestión de la integración	Kick Off de proyecto	Documento avalado
	Gestión de Calidad	Control de Documentos del proyecto	Documento avalado
	Gestión de los Recursos	Matriz de asignación de los recursos	Documento avalado
	Gestión de Riesgos	Matriz de Problemas	Documento avalado
<b>Seguimiento y Control</b>	Gestión de la integración	Plan de gestión de las adquisiciones	Documento avalado
		Solicitud de control de cambios	Documento avalado
	Gestión del Alcance	Matriz de desempeño proyecto	Documento avalado
		Matriz de trazabilidad de requisitos	Documento avalado
	Gestión del Cronograma	Aceptación de entregables	Documento avalado
		Seguimiento por equipos	Documento avalado
		Cronograma del proyecto	Documento avalado
	Gestión de Costos	Matriz de desvíos	Documento avalado
		Control Presupuesto Proyecto	Documento avalado
	Gestión de la calidad	Protocolos puesta en Marcha	Documento avalado
Matriz de asignación de los recursos		Documento avalado	
Gestión de Riesgos	Matriz de riesgos	Documento avalado	
	Matriz de Problemas	Documento avalado	
<b>Cierre</b>	Cierre de proyecto	Cierre de Proyecto	Documento avalado
		Acta de Entrega Definitiva y Recibo a Satisfacción	Documento suscrito
		Lecciones Aprendidas	Documento avalado
		Encuesta de calidad	Informe de resultados

Fuente: Elaboración propia.

**4.4.3.7 Plan de gestión de recursos.** La gestión de recursos del proyecto (ver *Tabla 35*), esta condensada en el [Anexo 32. Plan de Gestión de Recursos](#), donde se detalla el tiempo estimado de trabajo de cada uno de los involucrados en la organización.

**Tabla 35. Demandas de RRHH**

Colaborador	Cargo	Tiempo
Rafael Torrijos Rivera	Patrocinador	127 horas
Gloria Elena Estrada	Administrativa - Financiera	105 horas
Carlos A. Gómez C	Gerente de Proyecto	180 horas
Por Definir	Líder del Proceso y Riesgos	100 horas
Por Definir	Analista funcional de Proyectos	100 horas
Por Definir	Consultor Gestión de Cambio	80 horas

Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de implementación de la PMO al interior del CDGC, se demandó la participación 6 recursos (colaboradores), de los cuales, uno es totalmente externo, el consultor para la gestión del cambio. Los participantes endógenos son Presidente Ejecutivo quien funge como patrocinador, el área Administrativa – Financiera, y, los tres integrantes de la Oficina de Gestión de Proyectos.

**4.4.3.8 Matriz de Responsabilidades.** A continuación, se presenta la matriz de responsabilidades (ver *Tabla 37*), para su construcción se establecieron las siguientes siglas (ver *Tabla 36*):

**Tabla 36. Siglas de la Matriz de Responsabilidades**

Sigla	Nombre/Rol
<b>RT</b>	Rafael Torrijos – Patrocinador
<b>CG</b>	Carlos Gómez – Gerente del Proyecto
<b>GE</b>	Gloria Estrada – Oficina Admin-Financiera
<b>AF</b>	Analista Funcional de Proyectos
<b>LR</b>	Líder de Procesos Y riesgos
<b>LC</b>	Líder de Gestión al Cambio

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 37. Matriz de asignación de responsabilidades**

		<b>MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>					
		Actividad		Roles / Responsabilidades			
ID Actividad	Nombre de la Actividad	AF	LR	LC	RT	CG	G E
1.1.1	Selección Consultoría	I	I	I	R	R	I
1.2.1	Elaboración Acta de Constitución	R	R	R	R	R	I
2.1.1	Reunión de Inicio	R	R	R	R	R	R
2.2.1	Aplicar encuesta a líderes de procesos	R	R	I	C	C	C
2.2.2	Analizar y evaluar resultados	R	I	I	I	I	I
2.2.3	Realizar Informe	R	I	I	I	I	I
2.3.1	Identificar causas y efectos para las 6M	R	I	I	C	C	C
2.3.2	Elaboración del diagrama de Ishikawa	R	I	I	C	C	C
2.3.3	Analizar y evaluar resultados	R	R	R	R	R	R
2.3.4	Socializar diagnostico	R	R	R	R	R	R
2.4.1	Elaboración de Matriz DOFA cruzada	R	C	I	C	C	C
2.4.2	Calificación estrategias de la DOFA	R	C	I	I	I	I
3.1.1	Identificar modelos de oficinas de proyectos	R	C	I	I	I	I
3.1.2	Identificar ventajas y desventajas de las PMO	R	C	I	I	I	I
3.1.3	Seleccionar tipo de oficina de proyectos	R	C	I	C	I	I
3.2.1	Identificar roles y funciones	R	C	I	C	C	C
3.2.2	Definición de estructura organizacional de la PMO	R	C	I	C	C	I
3.3.1	Estimación de costos de los recursos	R	I	I	C		R
3.4.1	Evaluación de procesos y procedimientos existentes	R	R	I	I	I	I
3.4.2	Identificar procesos del PMBOK a aplicar en la organización	R	R	I	I	I	I
3.4.3	Diseño de políticas, procesos y procedimientos para la gestión de proyectos	R	R	I	I	I	C
3.4.4	Diseño de herramientas para la gestión	R	R	I	I	I	I
3.4.5	Definición de ciclo de vida de los proyectos	R	C	I	I	I	I
4.1.1	Asignar roles y funciones	R	R	I	C	C	C
4.2.1	Realizar talleres de gestión al cambio	R	R	R	R	R	R
4.2.2	Socialización de políticas, procesos y procedimientos	R	R	R	R	R	R
4.2.3	Socialización de herramientas	R	R	R	R	R	R
4.3.1	Realizar capacitación del Personal de la PMO	R	R	R	R	R	R
4.4.1	Implementar la metodología para la gestión de proyectos	R	R	I	C	C	C
4.4.2	Ejecución de Auditorias de revisión de cumplimiento de la metodología	R	R	I	I	I	I
4.4.3	Realizar Acta de Cierre de Implementación	R	R	I	I	I	I

Fuente: Elaboración propia.

**4.4.3.9 Matriz de Comunicaciones.** La matriz de comunicación del proyecto se ha plasmado en el [Anexo 33 Matriz de Comunicaciones](#), espacio que, como era de esperarse en la actual sociedad digital, los canales virtuales se configuran como el medio de mayores frecuencias, especialmente por su practicidad, inmediatez y economía.

En este proceso, el Gerente de Proyecto posee un papel protagónico, pues en todas las comunicaciones está presente, ya sea como generador para el equipo o como receptor para acción, de ahí que, como se insistió a la largo de documento, la existencia de una comunicación asertiva y acertada es de vital importancia para el éxito de este (y de cualquier) proyecto.

**4.4.3.10 Matriz de Riesgos.** La identificación inicial de los riesgos fue condensada en el [Anexo 34. Matriz de Riesgos](#), documento en el que se hace evidente que la probabilidad de materialización de los riesgos R1, R2 y R3 (ver *Figura 41*), demandan un proceso de seguimiento y monitoreo constante (ver *Tabla 38*), así como el establecimiento de planes de gestión.

**Tabla 38. Detalle de los Riesgos**

Sigla	Riesgo
R1	Ausencia de recursos económicos para el desarrollo del proyecto
R2	Demoras en la ejecución de las fases del proyecto y entrega de productos.
R3	Disminución o afectación del alcance del proyecto
R4	Ausencia de soportes y evidencias que reflejen la implementación de la metodología.
R5	Incumplimiento de consultores, proveedores y terceros en general que comprometan el desarrollo del proyecto.
R6	Infringir los términos y plazos establecidos en el Proyecto.

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 40. Impacto de los Riesgos en el proyecto**

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la exposición, la mayoría se encuentran en el rango de moderado, sin embargo, el R6, el cual está relacionado con el incumplimiento del cronograma, configuró una alta ponderación, lo que también debe ser epicentro de atención por parte del equipo del proyecto, especialmente sobre el Gerente.

**4.4.3.11 Plan de gestión de adquisiciones.** El plan de gestión de adquisiciones del proyecto se compone, al menos en esta etapa de planeación, de cinco elementos básicos (ver Tabla 39), dentro de los cuales se enmarcan las consultorías, compras de softwares y equipos para la Oficina de Gestión de Proyectos, así:

**Tabla 39. Plan de Adquisiciones**

PROYECTO - Código Adquisición	Producto o servicio a adquirir					Supuestos y restricciones	Tipo de contrato
	Nombre	Especificaciones	Cant	Criterios de calidad	Informes de desempeño (requiere SI/NO)		
OG	Consultoría de Gestión del Cambio	Consultor experto en la gestión del cambio.	1	Desarrollo, apropiación y empoderamiento	SI	Se debe ajustar al horario del recurso humano	OPS
OI	Software Especializado	Software de Project	1	Garantía y soporte técnico.	NO	El Software tiene un único proveedor	Compra Directa
OI	Software Especializado	Software de Archivo	1	Garantía y soporte técnico.	NO	Múltiples proveedores.	Compra Directa
OI	Computador	Portátil	1	Garantía y soporte técnico.	NO	Múltiples proveedores.	Compra Directa
OI	Computador	Escritorio	1	Garantía y soporte técnico.	NO	Múltiples proveedores.	Compra Directa

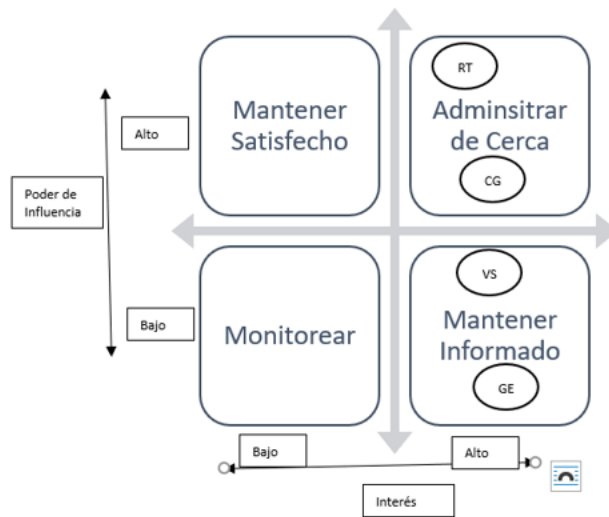
Fuente: Elaboración propia.

**4.4.3.12 Plan de involucramiento de los interesados.** Dado el reducido personal que se encuentra vinculado al CDGC, a realizar el plan de involucramiento de los interesados (ver Tabla 40), se ve reflejada con gran cercanía la estructura organizacional, tal y como se refleja a continuación (ver Figura 41):

**Tabla 40. Matriz de evaluación de involucramiento de interesados**

		MATRIZ DE EVALUACIÓN INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS					
Área	No mbr e	Cargo	Nivel de influencia	Rol	Estrategia	Nivel de participac ión actual	Nivel de participación deseada
Presidencia	RT	Presidente Ejecutivo	Alto	Patrocinador	Administrar de Cerca	Líder	Alto
Proyectos Especiales	CG	Director de Proyectos Especiales	Alto	Gerente de Proyecto	Administrar de Cerca	Líder	Alto
Administrativa Financiera	GE	Directora Administrativa y Financiera	Alto	Líder de Proceso	Mantener Informado	Partidario	Bajo
Representación Gremial	VS	Directora de Representa. Gremial	Alto	Líder de Proceso	Mantener Informado	Partidario	Bajo

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 41. Involucramiento de Interesados**  
Elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Los resultados de la encuesta permitieron evidenciar que el CDGC posee grandes oportunidades de mejora en términos de tiempo, gestión de riesgos, comunicación, y cualificación del talento humano, amén de fortalecer la cultura de proyectos en el interior de la organización. Sin embargo, también se rescatan las fortalezas en términos de satisfacción del equipo, experiencia y reconocimiento en el sector, lo que se configura como elementos claves para la corporación. En el análisis de los resultados con el método de las 6M, se encontró que el CDGC cuenta con una débil gestión de proyectos. La triangulación permitió sintetizar causas claves de dicha condición, creando dos hitos importantes, el primero facilitando la disertación del trabajo, pues brinda información estratégica para el desarrollo de los objetivos específicos; y, en un segundo momento, creando un insumo significativo para futuros planes de mejoramiento y reingeniería organizacional. De esta manera, todos los elementos enunciados, permiten afirmar que, bajo los lentes del modelo PMMM o KPM3, el CDGC presenta un nivel de madurez débil, asimilable al primer peldaño, es decir, lenguaje común.

Respecto al tipo de PMO adecuada para el CDGC, se realizaron dos protocolos. El primero, fruto de la triangulación realizada entre las debilidades de la organización, establecidas en la matriz DOFA y los alcances de los diferentes tipos de PMO, lo que arrojó a la tipología “De Control”, como la requerida en el CDGC. Posteriormente, como un ejercicio de triangulación, se analizó la entrevista aplicada al Presidente Ejecutivo del CDGC, donde, se pudo observar que las categorías de análisis halladas guardan estrecha relación con los resultados del acápite anterior, ratificando entonces a la PMO de Control, como la de mayor aceptación, amén de mejorar la eficiencia, minimizar riesgos y fortalecer los resultados económicos en la gestión de proyectos, contribuyendo de esta manera al alcance de los objetivos estratégicos de la corporación.

En lo referente a la estructura organizacional, se propuso una pequeña modificación, respetando el diseño matricial que presenta el CDGC. Por otro lado, respecto a la composición de la PMO, se planteó un esquema sencillo, considerando las condiciones de la organización, el cual se compone de tres colaboradores: Gerente de Proyecto, Asesor de Procesos y Riesgos, y, un Analista Funcional. Sus funciones están divididas según su rol, las cuales abarcan, desde la responsabilidad de gerenciar los planes de gestión de proyectos, hasta la documentación de las reuniones y actividades de gestión, en el marco del desarrollo de los mismos.

La propuesta de metodología para la gestión de proyectos en el CDGC, se construyó a través de dos supuestos básicos: el limitado personal vinculado a la organización, por lo que se buscó que los protocolos fueran sencillos, fáciles de



manejar y con elementos claves de cada proyecto, permitiendo de esta manera que la PMO sea realmente una aliada en la gestión de los proyectos, y no, contradictoriamente, una carga adicional para los colaboradores; y, como segundo elemento básico, se tuvo la orientación del PMBOK en cada uno de dichos protocolos, articulando las orientaciones del PMI a las condiciones y escala de la organización, con lo que se garantiza un alto cumplimiento de los requerimientos y exigencias de los procesos propios de la gestión de proyectos.

La evaluación financiera del proyecto de implementación de la PMO en el CDGC arrojó un resultado positivo en todos los indicadores cuantitativos exigidos y diseñados en el acápite de metodología, lo que da una pertinencia significativa al proyecto, especialmente si se consideran dos escenarios: el primero relacionado con los beneficios adicionales de la implementación, los cuales se detallaron como elementos cualitativos, haciendo referencia al “Good Will” que puede generar la organización; y, el segundo, es que, si bien se trabajó con un dato de 10% de posibles erogaciones por fuera de lo proyectado en la ejecución de proyectos, dicha cifra podría ser mucho más significativa, siendo este un interrogante pendiente, pues los actuales sistemas de información del CDGC no permiten dicha interacción.

Igualmente, como se resaltó a lo largo del documento, es indispensable que el Gerente de Proyectos esté alerta ante cualquier alteración, novedad y/o cambio, pues de una correcta sincronía depende el éxito de los proyectos, especialmente el primero, que versa sobre la implementación de la PMO. En materia de riesgos, existen varios epicentros de atención, especialmente sobre los elementos de la triple restricción, los cuales, de no ser gestionados de manera oportuna pueden interferir en la culminación del proyecto. No obstante, y pese a las anteriores consideraciones, el plan de implementación, además de dar cuenta de la aplicabilidad de la metodología propuesta, se configura como la primera lección formalizada en la gestión de proyectos al interior del CDGC.

## **Recomendaciones**

De ser aprobada la propuesta por parte de la organización, existen una serie de cambios y reformas obligatorias ante la nuestra estructura, lo cual, entre otros aspectos, demanda: *procesos de formación y capacitación*, indispensables para que el personal que está vinculado actualmente a la organización pueda acceder a espacios de aprendizaje en torno a la cultura de proyectos, escenarios donde se deberá enfatizar en las bondades y beneficios que se generan con dichas prácticas, con lo que posicionara la organización; *compromiso de la junta directiva y presidencia ejecutiva*, los cambios, como en toda organización, no son una tarea fácil, de allí que toda la cúpula directiva del CDGC debe estar sincronizada con la tarea de implementación, transmitiendo un mensaje de unificación y exigiendo, a partir de la implementación, que todos los protocolos se cumplan, conforme a los lineamientos aprobados.

En el mismo sentido de la recomendación anterior, en caso de ser avalada la propuesta, es indispensable trabajar en el *fortalecimiento de las habilidades*

*blandas*, si bien la implementación de la PMO trae consigo una serie de protocolos, formatos y procedimientos que pueden llegar a ser muy técnicos, es importante que el talento humano en la organización posea competencia para comunicar, proponer, mejorar y cambiar sin traumatismo alguno, facilitando de esta manera los procesos de transición, y, lo más importante, fomentando una cultura armónica en la organización. Por otro lado, en los aspectos técnicos, es indispensable que el CDGC considere la vinculación de un experto técnico en proyectos, pues en la fase de inicio se tendrán muchas situaciones problemáticas y elementos que ajustar a la propuesta, además de que esta responda realmente a las condiciones específicas de la organización.

Desde otra perspectiva, resulta procedente recomendar al CDGC que abra sus puertas como organización del sector productivo del departamento del Caquetá no solo a programas de tipo agropecuario, sino, también, de tipo administrativo, con lo que tendrá un alto número de intervenciones académicas que coadyuvarán a los procesos de reingeniería organizacional que se demandan. Por ejemplo, en el nivel local, se cuenta con la Universidad de la Amazonia, donde existen programas de pregrado y posgrados que, mediante trabajos de grado y pasantía, podrán contribuir a dicho fortalecimiento. Adicionalmente, la Universidad Externado de Colombia, también puede aportar a dicho cometido, a través de sus diferentes programas, especialmente la Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión, donde resultaría de gran interés realizar un seguimiento a la presente propuesta y sus efectos para la organización.

Resulta provechoso para la compañía darles mayor peso e importancia a procesos de comunicación corporativa, trabajo en equipo, integración de saberes entre otros, pues, dichas habilidades blandas, que cotidianamente pueden ser desplazadas por los tecnicismos financieros, resultan ser una acción transversal a lo largo y ancho del proceso, especialmente en la fase de implementación, donde la mayor parte del éxito del proyecto se carga a la sincronía de los equipos asignados. Por tanto, se recomienda al CDGC fomentar dichas habilidades y fomentar intervenciones de programas afines, para que, en procesos como este, se puedan afianzar las precisadas competencias, las cuales, se reitera, son pilar fundamental del éxito de proceso.

## REFERENCIAS

- Aguaza, B. (2012). Análisis Coste-Beneficio. *eXtoikos*, (5), 147-149.
- Álvarez, E. (2018). *Diseño de una oficina de proyectos (PMO) en la empresa Zenertel SAS*. Tesis de Especialización. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá (Colombia).
- Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(36), p. 345-363
- Álvarez, R. (2018). Fortalecimiento de la gestión de proyectos de la Corporación Ganadera (CORFOGA). Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Alajuela (Costa Rica).
- Arango, G., Moreno, J., Ashton, M. (2017). *Propuesta de implementación de una PMO de control para la empresa Insitel S.A.* Tesis de Especialización. Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, Bogotá (Colombia).
- Ariza, D. (2018). *Encuesta sobre practicas y efectividad en la gestión de proyectos*. Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Norma ISO 21500*. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/norma-iso-21500>
- Association of Project Management. - APM. APM – el cuerpo colegiado para la profesión del proyecto. Recuperado de: <https://www.apm.org.uk/>
- Ávila, M., Bonilla, B. y Caro, E. (2016). *Factibilidad para la creación de una oficina de dirección de proyectos para la fábrica de software de D&D Express S.A.* Tesis de Especialización. Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá (Colombia).
- Bancolombia. (2018). La ganadería en cifras: un sector que dinamiza la economía. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/perspectivas-economicas/la-ganaderia-en-cifras>
- Barato, J. (2015). *El Director de Proyectos a Examen: Guía de estudio en español para la capacitación del Director de Proyectos. Preparación para el Examen PMP/CAPM del PMI según la Guía del PMBOK*. Ediciones Díaz de Santos.
- Barragán, A. y Heredia, C. (2018). *Diseño de modelo para la implementación de la oficina de gestión de proyectos (PMO) de dirección, con estándar PMI, para H2O Consulting S.A.S, PYME de consultoría colombiana en el sector de infraestructura y obra civil*. Tesis de Maestría en Gestión y Evaluación de

Proyectos de Inversión. Universidad Externado de Colombia. Bogotá (Colombia).

Barrantes, R. (2019). *Estándares de Gerencia de Proyectos*. Recuperado de: <https://prezi.com/pk6p-mrpu8fq/estandares-de-gerencia-de-proyectos/>

Bautista, S. (2018). *Definición de un modelo de oficina de gerencia de proyectos en empresas pertenecientes al sector grifería en Colombia*. Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá (Colombia).

Betancourt, C., Pinzón, I., y Posada, J. (2014). Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín. *Revista EIA*, 11 (21), 133-143.

Calderón, J. (2012). *Propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en FONADE*. Tesis de Especialización. Universidad EAN, Bogotá (Colombia).

Casey, W. & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network*, 15(2), 40–47.

Castellanos, T., Gallego, J. C., Delgado, J. A., y Merchán, L. (2014). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. (Tesis de Especialización). Universidad San Buenaventura de Cali, Santiago de Cali (Colombia)

Consejo Privado de Competitividad. (2017). *Informe Nacional de Competitividad 2017-2018*. Recuperado de: [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/10/CPC\\_INC\\_2017-2018-web.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/10/CPC_INC_2017-2018-web.pdf)

Contexto Ganadero. (2019). ¿Por qué la ganadería es tan importante en Colombia? Recuperado de: <https://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/por-que-la-ganaderia-es-tan-importante-en-colombia>

Correa, A. y Mariotte, Z. (2016). *Propuesta de diseño de una oficina de gerencia de proyectos (PMO) en la empresa JAV Construcciones y Proyectos*. Tesis de Pregrado. Universidad de Cartagena, Bolívar (Colombia).

Correa, J. (2004). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. Recuperado de: <http://www.fortinet.com/ve?vn=HTML%2FFramer.INF%21tr>

Coy, J. (2015). *Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para la empresa SERACIS LTDA, que pertenece al sector de la Vigilancia y Seguridad Privada*. Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos, Universidad EAFIT, Medellín (Colombia).

- Crawford, J. (2006). *Optimizing Human Capital with Strategic Project Office*. Auerbach Publishers Inc.
- Crawford, J. K., y Cabanis-Brewin, J. (2006). *Optimizing human capital with strategic project office. Select, train, measure, and reward people for organization success*. Boca Raton, FL: Auerbach Publishers.
- Cunha, J. A., & Moura, H. (2014). *Project Management Office: The State of the Art Based on a Systematic Review*. In the European Conference on Management. United Kingdom of Great Britain & Northern Ireland.
- Dai, C., y Wells, W. (2004). *An Exploration of Project Management Office features and their relationship to project performance*. *International Journal of Project*, 22(7), 523-532.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022): Pacto por Colombia, pactos por la Equidad*. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá DC (Colombia).
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo (2014-2018): Todos por un nuevo país*, tomo 1. Imprenta Nacional de Colombia. Bogotá DC (Colombia).
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2011). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”*. Bogotá (Colombia): Imprenta Nacional de Colombia.
- Desimavilla, E. (2016). *Aplicación de Herramientas de mejora continua en una línea de Envases Plásticos Retornables*. Tesis de Especialización, Universidad de Guayaquil (Ecuador).
- Díaz, J. M., Pérez, A., Lewin, P., Requena, B., & Oteyza, S. (2006). *Colombia. Nota de análisis sectorial agricultura y desarrollo rural*. CAF, FAO. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/655>
- Federación Colombiana de Ganaderos – FEDEGAN. (2014). *Plan de Desarrollo Ganadero 2014-2019*. Editorial: Sanmartín Obregón & Cía: Bogotá D.C.
- Fernández, L.G., Mayaoguitia, V. y Quintero, A. (1999). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México D.F, México: Instituto Politécnico Nacional.
- Figuerola, N. (2013) *Desafíos de las PMO*. Recuperado de: <https://docplayer.es/45272283-Desafios-de-la-pmo-autor-norberto-figuerola.html>

- Franco, D. (2018). *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*. Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia).
- Fuentes, J., Cifuentes, A., Lamos, H. y Puentes, D. (2017). “Determinación de perfiles de capacitación agrícola en la provincia de Guanentá haciendo uso de un algoritmo de clasificación no supervisada” en Beltrán, A., Echeverry, R., Restrepo, C., y Rodríguez, A. (eds.) (2017), *Investigación en administración y su impacto en comunidades académicas internacionales*, Universidad del Valle y Universidad Externado de Colombia, Bogotá, p. 1286-1306.
- García, J. (2014). *Competitividad del sistema de producción bovina de montaña SP4 como resultado de las prácticas de conocimiento local: el caso del corregimiento de santo domingo de Florencia- Caquetá*. Tesis de Maestría en Desarrollo Rural, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá (Colombia).
- Gartner Group. (2005). *The Project Management Office: The IT Control Tower*. Washington D.C. Recuperado de: <https://www.gartner.com/doc/487267/project-management-office-it-control>
- Gobernación del Caquetá. (2016). *Plan Departamental de Desarrollo (2016-2019): Con usted hacemos más por el Caquetá (Documento base)*. Secretaria de Planeación Departamental. Florencia, Caquetá (Colombia).
- Gómez Cano, C. A., Sánchez Castillo, V., y Ramón Polanía, L. (2017). Incorporar las TIC a los procesos de enseñanza-aprendizaje: Una lectura desde el actuar docente en educación superior. *Horizontes Pedagógicos*, 19(1), 48-54
- Gómez, J., y Rueda, R. (2011). *Productividad del sector ganadero bovino en Colombia durante los años 2000 a 2009*. Tesis de Especialización. Universidad Nuestra señora del Rosario. Bogotá (Colombia).
- Gonzalez, M., y Johnston, F. (2007). *Diseño de una Project Management Office (PMO) para Methanex Chile Limited*. Tesis de Maestría, Universidad de Chile. Santiago de Chile (Chile). Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/111268>
- Gordillo, L., Montalvo, J. (2015). *Análisis para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos – PMO en el área de inteligencia de negocios – BI para Éfika Business Consulting*. Tesis de Maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas. Sangolquí (Ecuador).
- Guerrero, D., Julca, M., Cateriano, C., Morales, A., Ruiz, D., Terán, R. (2012). *Propuesta para la implementación de una oficina de proyectos – PMO*. Universidad de Piura, Piura (Perú).

- Hill, G. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook*. Auerbach Publishers Inc.
- Hobbs, B., y Aubry, M. (2010). *The project management office (PMO) a quest for understanding*. Newtown Square, PA, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- International Project Management Association – IPMA. (s.f.). Sobre nosotros. Recuperado de: <https://www.ipma.world/about-us/>
- Jaramillo, C. (2015). *Propuesta de implementación de una oficina de proyectos (PMO) en la empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.* Tesis de Maestría. Universidad del Azuay, Cuenca (Ecuador).
- Junguito, R., Perfetti, J., & Becerra, A. (2014). Desarrollo de la agricultura colombiana. Cuadernos de Fedesarrollo, numero 48. Recuperado de: [https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/151/CDF\\_No\\_48\\_Marzo\\_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/151/CDF_No_48_Marzo_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Kaleshovska, N. (2014). Adopting project management offices to exploit the true benefits of project management. *Economic Development*, 1-2.
- Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model*. Second Edition. Estados Unidos: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Lasso, A., y Malte, M. (2017). *Diseño estratégico de la oficina de gestión de proyecto, PMO, de UNIMINUTO, Centro Regional Pasto*. Tesis de Maestría. Universidad del Valle, Cali (Colombia).
- Lázaro, D., Laverde, J., Guacheta, K. (2013). *Evaluación de madurez en gestión de proyectos en las organizaciones*. Aplicación en empresa del sector de servicios de Bogotá. Tesis de Especialización, Universidad EAN. Bogotá (Colombia).
- López, F. (2010). “*El impacto de la crisis económica global, en la educación superior mundial y regional*”, en D’Elía, M. y Rodríguez, A. (2010). *Las transformaciones de la Educación Superior en América: Identidades en construcción*. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, México, p. 199-214.
- López, S. (2011). *Montaje de Oficinas de Gestión de Proyectos – PMO*. Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.
- Mahecha, L., Gallego, L., y Peláez, F. (2002). Situación actual de la ganadería de carne en Colombia y alternativas para impulsar su competitividad y sostenibilidad. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 15(2), p. 213-225.

- Malagón, L. (2003). La pertinencia en la educación superior. Elementos para su comprensión. *Revista de la Educación Superior*, XXXII (3), p. 113-134
- Martin, N. L., Pearson, J. M., y Furumo, K. (2007). IS project management: Size, practices and the project management office. *Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 52-60.
- Méndez, G., Ovalle, J. (2018). *Diseño de proceso metodológico de gestión de proyectos de TI, basado en los lineamientos del PMI, para la oficina de tecnologías de la información y las comunicaciones del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio*. Tesis de Maestría, Universidad Externado de Colombia. Bogotá (Colombia).
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018). Informe de Gestión 2017. Recuperado de: [https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Informe\\_de\\_Gesti%C3%B3n\\_\(Metas\\_Objetivos\\_Indicadores\\_Gestion\)/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%202017%20.pdf](https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/PLANEACION/Informe_de_Gesti%C3%B3n_(Metas_Objetivos_Indicadores_Gestion)/INFORME%20DE%20GESTI%C3%93N%202017%20.pdf)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MCIT. (2018). *Información: Perfiles Económicos Departamentales*. Recuperado de: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77508&name=Perfil\\_departamento\\_de\\_Caqueta.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77508&name=Perfil_departamento_de_Caqueta.pdf&prefijo=file)
- Mora, S. (2012). Las empresas del sector agropecuario: racionalidad económica y gestión. *AD-minister*, 21, 87-99.
- Morales, F. (2017). *Desarrollo del plan de una oficina de gestión de proyectos (Project Management Office – PMO) para una empresa de servicios petroleros*. Tesis de pregrado. Fundación Universidad de América, Bogotá (Colombia).
- Moreno, J. y Ruiz, P. (2009). *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*. Mexico: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Morgan Franklin. (2013). *Which PMO model is the best fit for you?* Recuperado de: [http://216.243.141.86/website/assets/uploads/documents/MorganFranklin\\_E MPO\\_OneSheet.pdf](http://216.243.141.86/website/assets/uploads/documents/MorganFranklin_E MPO_OneSheet.pdf)
- Muñoz A., y Naranjo, C. (2019). *Diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos para FRC Ingeniería S.A.S*. Tesis de Maestría. Universidad Externado de Colombia. Bogotá (Colombia).
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO. (2016). *La alimentación y la Agricultura. Acciones para impulsar el programa*



de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i7454s.pdf>

Parviz, F., y Levin, G. (2002). *The advanced Project Management Office*. United States of America: St. Lucie Press.

Parviz, R. (2001). *Is Your Organization a Candidate for Project Management Office (PMO)?* Washington D.C.: AACE International Transactions.

Paz, M. (2011). La necesidad de integrar el sector educativo con el sector productivo para formar profesionales competitivos en administración de empresas. *Gestión & Desarrollo*, 8(2), p. 99-122.

Penas, A. (2012). *Dirección y oficinas de proyectos en la administración pública*. Washington, D.C.: PMI.

Peña, P., y Ríos, G. (2012). Ganadería del Caquetá entre la competitividad y la biodiversidad. *Revista FACCEA*, 2(2), p. 98-107.

Pérez, M. (2016). *Propuesta de diseño de una PMO para la gestión de proyectos de FENALCO seccional Santander, bajo los lineamientos del Project Management Institute*. Tesis de Especialización, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga (Colombia).

Pérez, S. (2013). *Estudio y diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad*. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil (Ecuador).

Pimentel, E. (2008). *Formulación y evaluación de proyecto de inversión. Aspectos teóricos y prácticos*. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44109878/Libro\\_de\\_Proyectos\\_Edmundo\\_Pimentel\\_1\\_.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543333846&Signature=JFwOlr2zomWs8hl6pk7pb7karl8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFormulacion\\_y\\_Evaluacion\\_de\\_Proyecto\\_de.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44109878/Libro_de_Proyectos_Edmundo_Pimentel_1_.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1543333846&Signature=JFwOlr2zomWs8hl6pk7pb7karl8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFormulacion_y_Evaluacion_de_Proyecto_de.pdf)

Pinto, J. (2015) *Gerencia de Proyectos*. 3ra ed. Bogotá (Colombia): PEARSON.

Piraneque, N., y Posada, F. (2017). *Creación de la PMO de la Caja de Compensación Familiar de Córdoba (COMFACOR)*. Tesis de Maestría. Universidad Externado de Colombia, Bogotá (Colombia).

- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130.
- Project Management Institute – PMI (2018). *Pulse of the profession 2018*. Recuperado de: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/press-media/press-release/pulse-of-the-profession-2018-media-release.pdf?sc\\_lang\\_temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/press-media/press-release/pulse-of-the-profession-2018-media-release.pdf?sc_lang_temp=es-ES)
- Project Management Institute – PMI. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Estados Unidos: PMI.
- Project Management Institute – PMI. (s.f.). ¿Qué es PMI? Recuperado de: <https://americalatina.pmi.org/latam/aboutus/whatispmi.aspx>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®)*, 5ta ed. Estados Unidos: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (Sexta ed.)*. México: South- Western.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1), 1-45.
- Ramos, L. (2016). *Propuesta de diseño de una oficina de gestión de proyectos para la Dirección de Planeación de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC)*. Tesis de Maestría. Universidad EAFIT, Medellín (Colombia).
- Reiling, J. (2008). The three different types of Project Management Offices. Recuperado de: <https://www.projectsart.co.uk/3-different-types-of-project-management-offices.php>
- Ríos, G., Peña, P., Marlés, C., y Espinosa, L. (2012). *Plan Estratégico de Ciencias, Tecnología + Innovación del Departamento del Caquetá 2012-2025*. Universidad de la Amazonia, Gobernación del Caquetá & COLCIENCIAS. Florencia, Caquetá (Colombia).
- Rivas, J. (2015). *Caso de Estudio “Evaluación PMO Sumicol S.A.S”*. Tesis de Maestría, Universidad EAFIT, Medellín (Colombia).
- Rodríguez, C. (2016). *Papel de la PMO en la reestructuración en empresas de TI*. Tesis de Maestría, Universidad Politécnica de Madrid. Madrid (España).

- Rojas, L. (2016). *Formulación de una PMO para el manejo de proyectos con Building Management System (BMS)*. Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá (Colombia).
- Romero, P. (2016). *La integración de partes interesadas y su relación con el diseño para el ambiente en la implementación o mejora del tutelaje de producto*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá (Colombia).
- Roura, H., y Cepeda, H. (1999). *Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile. Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5557/1/S9911908\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5557/1/S9911908_es.pdf)
- Ruiz, G. (2016). Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de proyectos al interior de la Policía Nacional de Colombia. Tesis de pregrado. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá (Colombia).
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión formulación y evaluación*. México D.F, México: Pearson editores.
- Sierra, D. (2017). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *CITAS*, III, p. 31-38. Recuperado: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11614/Sierradiego2017.pdf?sequence=1>
- Singh, R., Keil, M., & Kasi, V. (2009). Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, 18 (5), 409-427.
- Solarte, G. (2011). *Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: Claves del desarrollo de los territorios rurales*. Bogotá (Colombia): Corporación Latinoamericana Misión Rural.
- Solarte-Pazos, L. y Sánchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24(52), 5-18.
- Sosa, M., Ribet, M.J., y Hernández, F.A. (2007). *Fundamentos teórico-metodológicos para la evaluación económico-financiera de proyectos de inversión*. Córdoba (Argentina): El Cid Editor.
- Sourdis, A. (2008). Ganadería: La industria que construyó al país. Recuperado de: <http://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-266/ganaderia-la-industria-que-construyo-al-pais>

Tedesco, M. (s.f.). OPM3® ¿Qué le depara el futuro? Recuperado de:  
<http://www.liderdeproyecto.com/articulos/opm3.html>

Torrijos, R., y Eslava, F. (2018). *Cifras de contexto ganadero Caquetá 2017*. Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá: Florencia (Caquetá). Recuperado de: [https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto\\_ganadero\\_2017](https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto_ganadero_2017)

Torrijos, R., Eslava, F., y Beltrán, Y. (2017). Nueva Ganadería del Caquetá en Cifras 2016. Recuperado de:  
[https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto\\_ganadero\\_caqueta\\_2016](https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto_ganadero_caqueta_2016)

# ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario diseñado por Dora Ariza

Encuesta Universidad Externado							
<p><b>El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de medir el grado en que se desarrollan prácticas de gestión de proyectos en su organización y la percepción que tiene con respecto a la efectividad de los mismos. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:</b></p>							
Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):							
<b>IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>							
A. Organización: _____							
B. Tipo de organización: 1. Privado ( ) 2. Público ( )							
C. Sector económico en la cual se encuentra la organización							
( ) 1. Salud		( ) 2. Educación		( ) 3. Tecnología de Información			
( ) 4. Transporte		( ) 5. Construcción		( ) 6. Servicios			
( ) 7. Energético		( ) 8. Financiero		( ) 9. Manufactura			
( ) 10. Comercio		( ) 11. Telecomunicaciones					
( ) 12. Otro. Cual?		_____					
D. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI ( ) 2. NO ( )							
F. La estructura de la organización es: ( ) 1. Funcional, ( ) 2. Proyectizada, ( ) 3. Matricial							
<b>IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO</b>							
G. Area o departamento en el que trabaja:							
H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado):							
1. Líder de Proyecto ( ) 2. Integrante de equipo ( ) 3. Stakeholder en general ( )							
I. Años de trabajo en la organización : 1. Menor a 3 años ( ) 2. Entre 3 y 5 años ( ) 3. Mayor a 5 años ( )							
J. Rango de edad: 1. Menor de 30 ( ) 2. Entre 30 y 50 ( ) 3. Mayor de 50 años ( )							
<b>PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS</b>							
Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada o se realiza la actividad pero con resultados incorrectos y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.							
<b>INICIACION DE UN PROYECTO</b>							
1	Se definen las objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.						
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders.						
3	Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas.						

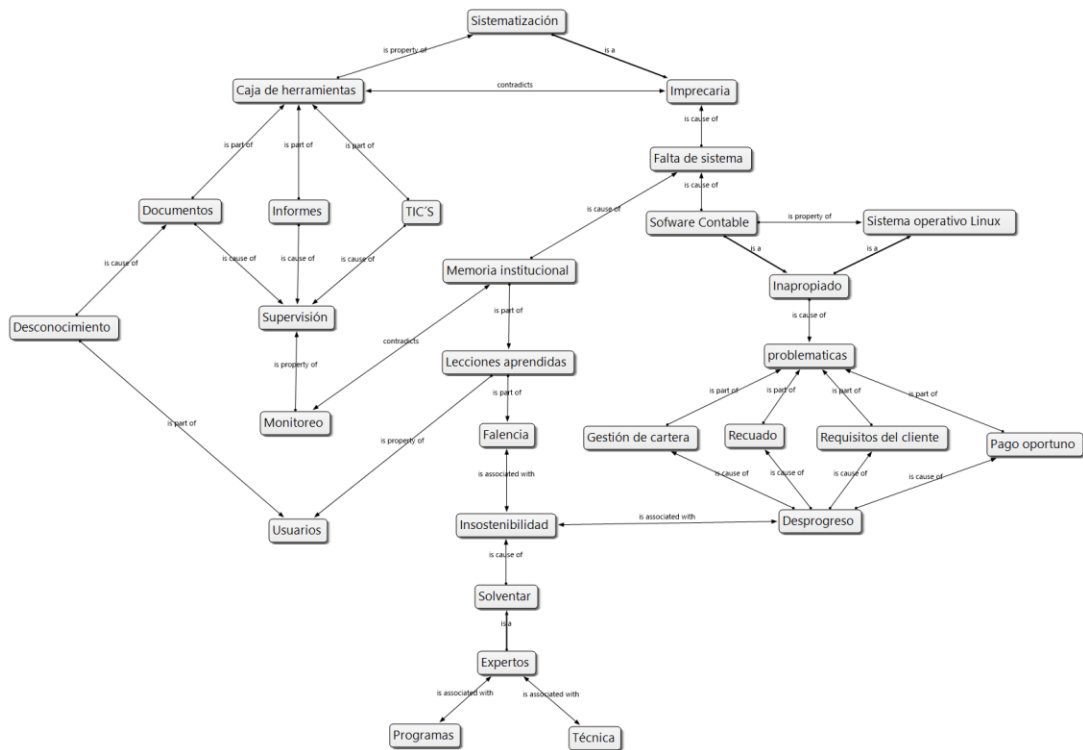
<b>PLANEACION DE UN PROYECTO</b>		
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	
6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	
8	Se definen los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	
<b>EJECUCION DEL PROYECTO</b>		
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	
15	El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	
17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	
18	Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	
<b>MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO</b>		
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	
25	requieran.	
26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>		
28	Se obtiene la aceptación firmada de las resultados y entregables del proyecto.	
29	Se miden y analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos.	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	

## EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

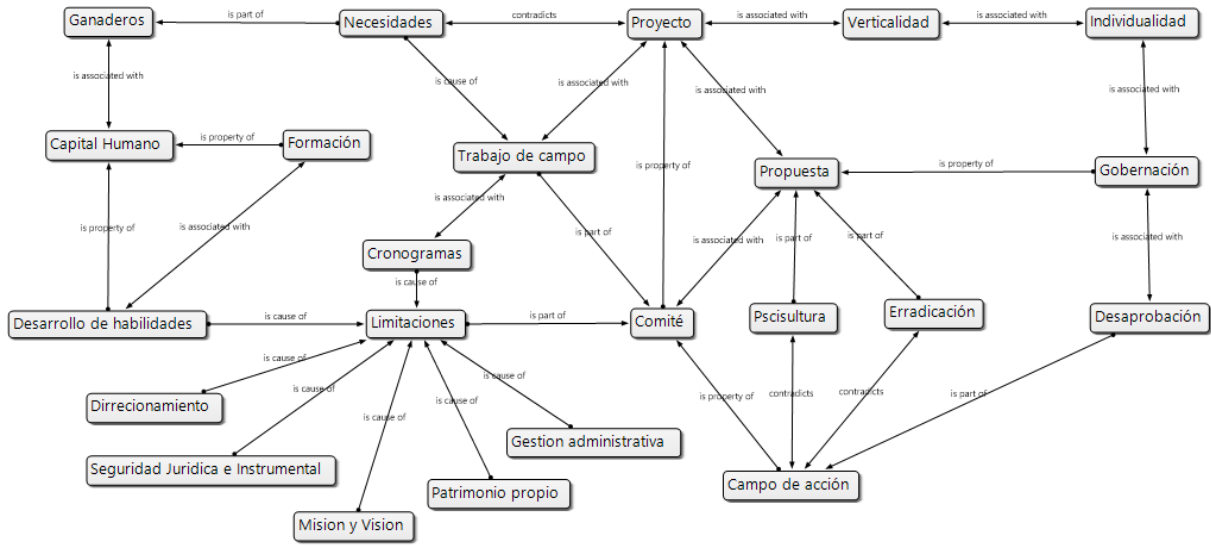
Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 5 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.

31	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	
32	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	
33	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	
34	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	
35	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	
36	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	
37	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	
38	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	
39	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	
40	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	
41	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	

### Anexo 2. Network 1




### Anexo 3. Network 2



### Anexo 4. Análisis de factibilidad o caso del negocio

A continuación, se detallan las hojas de trabajo que deben ser diligenciadas para elaborar el análisis de factibilidad del negocio, en sus diferentes fases, así:

- **Información general:** se asigna nombre al proyecto, fecha de inicio, duración, momento de la evaluación, así como una breve descripción del objetivo del proyecto.

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAUQUETÁ</b>	CASO DE NEGOCIO
<b>Nombre del proyecto:</b>	
<b>Patrocinador del proyecto:</b>	
<b>Cliente del proyecto:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>	
<b>Descripción del Problema:</b>	

### Visión General del proyecto



**Descripción:**

--

**Premisas:**


--

**Restricciones:**

--

La descripción del objeto debe ser muy concreta, sin embargo, deberá detallar a grandes rasgos todo lo requerido. En cuanto al tipo de propuesta, se busca detallar la modalidad requerida: dotación de elementos, intervención territorial, semovientes, asesoría/capacitación, genética animal, división de praderas, fortalecimiento de unidades productivas, derivados lácteos, entre otros.

- **Equipos:** Se selecciona el tipo de inversión que es necesaria realizar (tipo de activo), los cuales obedecerán a las clasificaciones dadas por el sistema contable vigente en el país (descripción de la inversión), además, se detalla el valor y el momento en que se requiere.


 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>FORMATO DE FACTIBILIDAD O CASO DEL NEGOCIO</b> <b>Equipos e Inversiones</b>				
<b>Nombre del proyecto:</b>						
Tipo de Activo	Descripción	Valor de la Inversión				
		Pre-ope	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
<b>Total Inversión</b>						

- **Mano de Obra:** En este acápite se hace una revisión de los requerimientos del proyecto en términos de disponibilidad y capacidad de los recursos humanos para el desarrollo de este; se debe describir, nombre, cargo, salario y dedicación.

**Nombre del proyecto:**

<b>Colaborador # 1</b>						
<b>Nombre</b>						
Cargo:		Salario:		Dedicación:		
<b>Colaborador # 2</b>						
<b>Nombre</b>						
Cargo:		Salario:		Dedicación:		
<b>Colaborador # 3</b>						
<b>Nombre</b>						
Cargo:		Salario:		Dedicación:		
<b>Consolidado</b>		<b>Periodo de vinculación</b>				
		Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Colaborador # 1						
Colaborador # 2						
Colaborador # 3						
<b>Total Inversión</b>						
<small>Nota: Los valores del consolidado deben incluir la carga prestacional, auxilios de Ley y bonificaciones planteadas, según sea el caso. Todo se debe ajustar conforme al régimen laboral vigente en el país.</small>						

- **Otros costos:** En esta sección, se detallan los otros costos inherentes al desarrollo del proyecto, conforme a los requerimientos del Cliente. En todo caso, dichos elementos deberán ser enunciados conforme a las categorías que otorgue el modelo contable del país, facilitando la armonización de los consolidados financieros.

 <p>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</p>		FORMATO DE FACTIBILIDAD O CASO DEL NEGOCIO				
		Otros Costos				
<b>Nombre del proyecto:</b>						
Elemento	Descripción	Valor de la Inversión				
		Pre-ope	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
<b>Total Inversión</b>						

- **Resumen general:** Este apartado se construye con el consolidado de los formatos anteriores, lo que representa las erogaciones del proyecto; así mismo, con el proyectado de los ingresos, se generan los flujos de caja y

demás indicadores financieros que permiten evaluar la viabilidad del proyecto.

Nombre del proyecto:		Valor de la Inversión				
		Pre-ope	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
Detalle del Ítem						
Total Equipos e Inversiones						
Total Mano de Obra						
Total Otros Costos						
<b>Total Inversión</b>						
Contingencias (15%)						
<b>TOTAL EROGACIONES</b>						
<b>INGRESOS</b>						
Total Ingresos						
<b>MARGEN BRUTO</b>						
Total Margen						

- **Indicadores Base:** Con los datos del resumen general, se deberán emitir indicadores como margen de contribución, margen operacional y valor presente neto, donde se tendrá como mínimo el WACC exigido por los proyectos sociales desarrollados por el Estado, considerando que, si bien el CDGC no es una entidad pública, su propósito superior, más allá de generar utilidades es el fortalecimiento del gremio.

Nombre del proyecto:		Detalle	
		Protocolo	Resultado
Indicador			
<b>Valor Presente Neto</b>	Se toma el WACC de proyectos sociales del Estado, como dato de referencia.		
<b>Margen de Contribución</b>	Ingreso Neto – Inversión – Mano de Obra – Otros Costos.		
<b>Margen Operacional</b>	Ingreso Neto – Inversión – Mano de Obra – Otros Costos – Contingencias.		

## Anexo 5. Cotización

- **Información general:** Se genera la identificación del cliente, detallando su información base: nombre, correo, fecha, ciudad, teléfono y paginas anexas.

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		COTIZACIÓN	
<b>Entidad</b>		<b>Cotización #</b>	
<b>Cliente:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Correo</b>		<b>Teléfono:</b>	
<b>Ciudad</b>		<b>Hojas</b>	

- **Objeto:** Se realiza una breve, pero completa, del objeto del proyecto cotizado. Esto debe tener plena observancia de las comunicaciones previas con el cliente.

### Objeto:

- **Detalle de productos o servicios:** Se discrimina plenamente la cantidad de productos / servicios que se incluyen en la cotización.

Ítem	Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total


- **Condiciones Comerciales:** Se detallan las condiciones en torno a valor de la oferta, tiempo de realización, forma de pago y tiempo de validez.

Valor de la Oferta	
<b>Tiempo de Realización</b>	
<b>Forma de Pago</b>	
<b>Validez de la Oferta</b>	

- **Firmas:** El documento se debe perfeccionar con las firmas de los involucrados, siendo valido un proceso digital, conforme a la legislación del país.

## Anexo 6. Acta de constitución del proyecto

- **Datos:** En la primera parte del formato, es indispensable identificar datos base del cliente, Gerente del proyecto y Patrocinador.

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>ACTA DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>Título del proyecto:</b>			
<b>Organización Ejecutora:</b>			
<b>Patrocinador</b>		<b>Cliente</b>	
<b>Gerente</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>	

- **Historial de versiones:** Se debe llevar a cabo el seguimiento de los cambios realizados sobre el documento, dejando trazabilidad de estos.

VERSION	PRESENTADO POR	FECHA
<b>Descripción del proyecto:</b> (Se realiza un breve detalle del proyecto)		
<b>Justificación del proyecto:</b> (Los argumentos por los cuales se va a llevar a cabo el proyecto)		
<b>Especificaciones del proyecto y del producto:</b> (condiciones específicas del proyecto)		
<b>Presupuesto del Proyecto:</b> (costos inherentes al desarrollo)		

- **Cronograma de hitos:**


Hito/entregable	Fecha planificada de cumplimiento

- **Riesgos, supuestos y restricciones**

Riesgo/supuesto/restricciones
<b>RIESGOS</b>
<b>SUPUESTOS</b>
<b>RESTRICCIONES</b>

- **Firmas:** El documento se perfecciona con las firmas de los involucrados en el proceso.

### Anexo 7. Identificación de Interesados

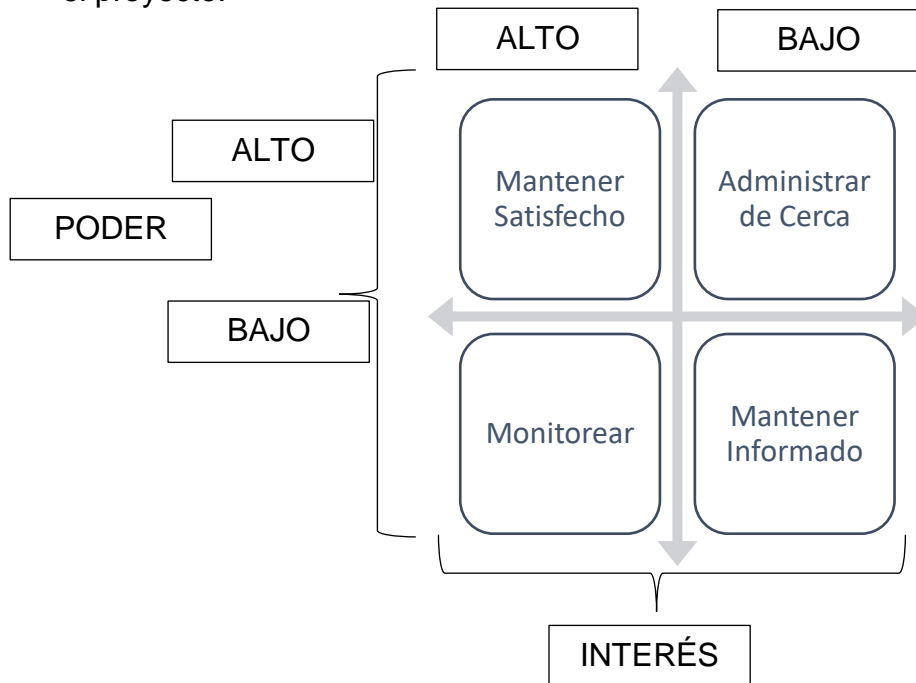
		<b>IDENTIFICACIÓN DE INTERESADOS</b>			
Nombre del interesado	Área	Rol	Expectativas	Poder	Interés

Los elementos que componen esta matriz se identifican de la siguiente manera:


- ✓ **Nombre del Interesado:** Corresponde al nombre y apellido del involucrado
- ✓ **Área:** Describe la oficina a la que pertenece el involucrado
- ✓ **Rol:** Papel del interesado dentro del Proyecto
- ✓ **Expectativas:** Corresponde a lo que espera del interesado del proyecto
- ✓ **Poder:**
  - Alto: La persona ejerce gran influencia en el proyecto, o el proyecto depende en gran medida de Él. Ej.: Sponsor
  - Medio: La persona tiene un nivel de influencia moderado en el proyecto.
  - Bajo: La influencia del recurso no es determinante en el proyecto.
- ✓ **Interés:**
  - Alto: La persona tiene un gran interés en los temas de la gestión de proyecto, o bien en los entregables a desarrollarse mediante el proyecto.
  - Medio: La persona tiene un nivel de interés moderado en el proyecto. Se percibe su participación, pero ésta no es su principal actividad en el día a día.
  - Bajo: El interés en el proyecto es bajo. Su participación en el proyecto es voluntaria.

- **Gráfica Matriz poder / interés**

Esta es la representación gráfica de la ubicación de cada uno de los interesados en el proyecto.



**Anexo 8. Matriz de trazabilidad de requisitos**

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS</b>			
ID del requisito	Nombre / necesidad del requisito	Descripción / características del requisito	Excepciones	Prioridad	Área

- ID del requisito: número único consecutivo, utilizada para identificar el requisito.
- Nombre/necesidad del requisito: recopila el nombre del requisito, asociado, generalmente, al proceso a desarrollar.
- Descripción/características del requisito: detalle sucinto del requerimiento.
- Excepciones: Describe aspectos técnicos y funcionales que no serán cobijados en el desarrollo del requerimiento.

- **Prioridad:** Muestra el orden en ejecución del requerimiento: alta, detallando un requisito indispensable, por su importancia; Media, su incidencia en el proceso es moderada; Bajo, el requisito puede desarrollarse para establecer mejoras.
- **Área:** Corresponde a la oficina con mayor relación en el requisito.

IMPACTO			
Equipos (internos y externos)	Impacto en otros Proyectos	Responsable	Estado del Requisito

- **Equipos (interno y externos):** da cuenta de los equipos internos y externos que darán cumplimiento al requisito.
- **Impacto en otros proyectos:** Se debe indicar si el requisito presente incidencia alguna en su desarrollo para otros proyectos.
- **Responsable:** Detalla el área que presente interés e incidencia directa en el requisito, es la oficina que debe validar que la solución dada cubra la necesidad.
- **Estado del requisito:** detalla la condición del requisito, la cual se debe tipificar en:
  - **Abierto:** No se ha revisado
  - **Aprobado:** Existe un acuerdo en la solución del requisito
  - **Pendiente Comité:** No hubo acuerdo entre los participantes o es un desarrollo que debe ser aprobado por el Comité del Proyecto
  - **Rechazado:** Se desestima el requisito por parte del usuario o del Comité
  - **Duplicado:** Se desestima el requisito por duplicidad con otro requisito aprobado.
  - **Autorizado:** El Comité lo aprueba y debe pasar al proceso de documentación
  - **Aplazado:** Se revisará en una fase siguiente

TRAZABILIDAD	
Última fecha de actualización (MM/DD/AA)	Observaciones

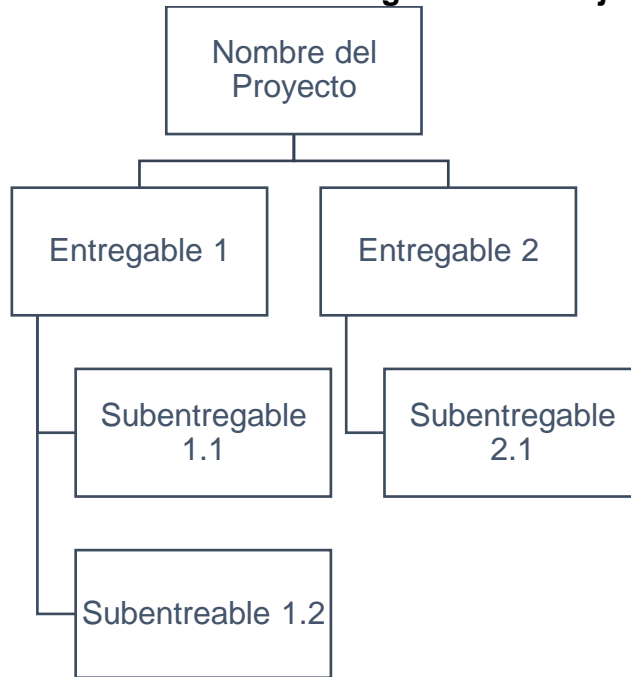
- **Ultima fecha de actualización (MM/DD/AA):** Corresponde a la fecha en que se modifica el requisito.
- **Observaciones:** Es un espacio cualitativo para complementar, conforme a las condiciones particulares.



## Anexo 9. EDT


La estructura de desglose de trabajo – EDT, debe desarrollarse de manera jerárquica, iniciando por el nombre del proyecto, los entregables y los subentregables, así:

**Figura 42. Estructura de desglose de trabajo – EDT**



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 10. Cronograma del proyecto.

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>CRONOGRAMA DEL PROYECTO</b>										TE	Fecha Inicio	Fecha Fin	Predecesora	Responsable
		Estimador 1			Estimador 2			Promedio								
ID	Nombre actividad	T	T	T	T	T	T	T	T	T						
		O	M	P	O	M	P	O	M	P						

- ID: Da cuenta del número consecutivo de la actividad a realizar.
- Nombre de la actividad: resumen la actividad a desarrollarse.


- Estimador 1, 2, n: Corresponde al lapso de duración de la actividad. Las conversiones internas son: TP, tiempo pesimista; TM, tiempo más probable; TO, tiempo optimista.
- Promedio, consolida el promedio por cada actividad, según sus diferentes variables.
- TE: tiempo esperado de la actividad, el cual se obtiene a través de la fórmula:
 
$$TE = \frac{TO + 4TM + TP}{6}$$
- Fecha de inicio (DD/MM/AAAA): Referencia la fecha de inicio de la actividad.
- Fecha de fin (DD/MM/AAAA): Referencia la fecha de finalización de la actividad.
- Predecesora: Indica la actividad que debe ser realizada con antelación.
- Responsable: Corresponde al nombre de la persona a quien le fue adjudicado el desarrollo de la actividad.

### Anexo 11. Lista de hitos.

Hito	Fecha inicio	Fecha fin

- Hito: Punto relevante para validar el estado del proyecto.
- Fecha de inicio (DD/MM/AAAA): Referencia la fecha de inicio de la actividad.
- Fecha de fin (DD/MM/AAAA): Referencia la fecha de finalización de la actividad

### Anexo 12. Control presupuesto del proyecto

 COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ		CONTROL DE PRESUPUESTO			
Concepto	Valores Totales				
Subconcepto	Presupuesto	Ejecutado sin reclasificación	% EJE	Ejecutado con reclasificación	% EJE2
Rubro 1	\$	\$	%	\$	%
Rubro 2	\$	\$	%	\$	%

- Subconcepto: Da cuenta del rubro o cuenta contable afectada.
- Presupuesto: Da cuenta de los recursos asignados al rubro.
- Ejecutado sin reclasificación: Corresponde al consolidado o total de la partida ejecutada durante todos los meses
- %EJE: Da cuenta del valor ejecutado, en términos de porcentaje.
- Ejecutado con reclasificación: Corresponde al consolidado o total de la partida ejecutada con reclasificación durante todos los meses.

- %EJE2: Muestra el valor ejecutado con la reclasificación ya aplica, en términos porcentuales.

Concepto		Mes 1 al n.		
Subconcepto	Presupuest o	Ejecutado	% EJE	Reclasificación
<b>Rubro 1</b>	\$	\$	%	\$
<b>Rubro 2</b>	\$	\$	%	\$

- Subconcepto: Corresponde al rubro o nombre de la cuenta contable.
- Presupuesto: Hace referencia al valor de la partida presupuestal que ya fue erogada en el mes correspondiente.
- % EJE: Indica el valor porcentual ejecutado durante el mes.
- Reclasificación: Corresponde a la partida ejecutada durante el mes, pero que debe ser asignada a otro rubro debido a un error o un movimiento en el presupuesto.

### Anexo 13. Control de documentos del proyecto

		CONTROL DE DOCUMENTOS DEL PROYECTO	
Etapas	Subetapas	Nombre entregable	Criterios de aceptación

- Etapa: Indicar la fase del ciclo de vida del proyecto en la que se genera el documento.
- Subetapas: Detallar la subetapa en el marco del ciclo de vida del proyecto.
- Nombre del entregable: Indicar el nombre de los entregables (productos) que se demandan como resultado del proyecto, en caso de requerir documentos adicionales a los definidos estos se deberán condensar en la presente matriz.
- Criterios de aceptación: Detallar los criterios de aceptación del entregable al momento de realizar control de calidad y la aprobación. En el evento de que exista reestructuración de los criterios, dicha situación debe detallarse, denotando cada uno de los casos.

Verificación					
¿Se realiza verificación?	Responsable	Fecha estimada	Estado	Resultado	Observaciones

--	--	--	--	--	--

- ¿Se realiza verificación?: Detallar si es necesario realizar verificación del documento
- Responsable: Tipificar al responsable de realizar la verificación
- Fecha estimada: momento en el que se realizó la verificación
- Estado: Indicar el estado de la tarea de verificación
- Resultado: Indicar el resultado final de la verificación
- Observaciones: Indicar observaciones o comentarios de la verificación

<b>Validación</b>					
¿Se realiza validación?	Responsable	Fecha estimada	Estado	Resultado	Observaciones

- ¿Se realiza validación?: Detallar si es necesario validación del documento
- Responsable: Tipificar al responsable de realizar la verificación
- Fecha estimada: momento en el que se realizó la verificación
- Estado: Indicar el estado de la tarea de verificación
- Resultado: Indicar el resultado final de la verificación
- Observaciones: Indicar observaciones o comentarios de la verificación

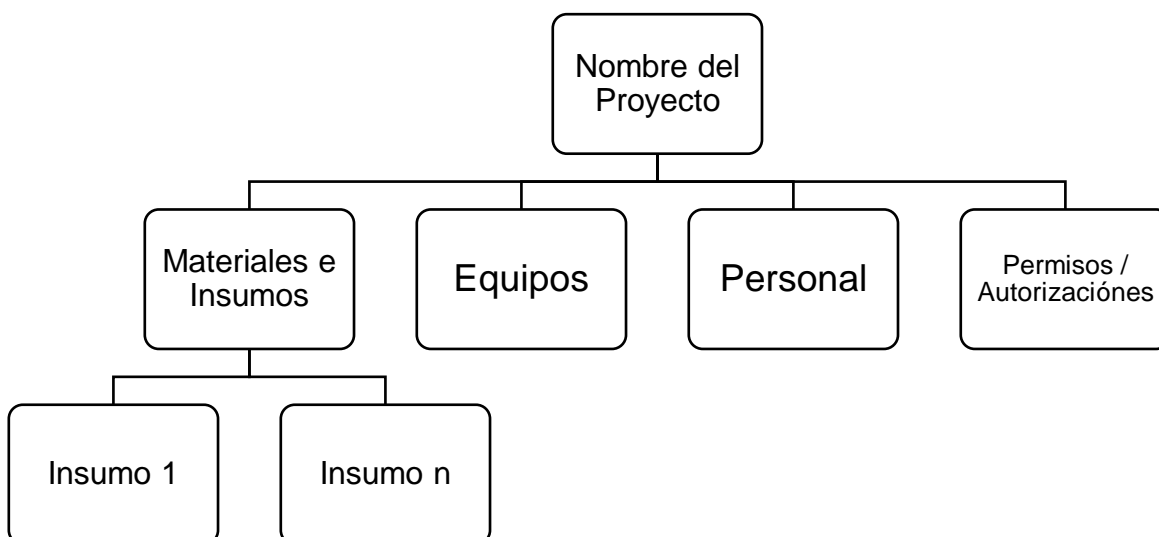
<b>Control de documentación</b>				
Tipo de entregable	¿Se realiza para el proyecto?	Responsable por aprobación	Estado del documento	Ruta de Ubicación

- Tipo de entregable: Describe la condición del entregable: opcional, obligatorio o de soporte
- ¿Se realiza para el proyecto?: Denotar si el documento es necesario para el proyecto
- Responsable por aprobación: Indicar la persona responsable de aprobar el documento
- Estado del documento: muestra el estado a la fecha de revisión de la documentación
- Ruta de ubicación: Indicar la ubicación en la que se encuentra la documentación


<b>Gestión del conocimiento</b>					
¿Se realiza para el proyecto?	Audiencia objetivo del documento	Responsable publicación	Repositorio	Estado publicación	Fecha publicación

- ¿Se requiere para gestión del conocimiento?: Denotar si se requiere el documento para gestión de conocimiento
- Audiencia objetivo del documento: Detallar los roles a los que se desea gestionar el conocimiento
- Responsable publicación: Discriminar el responsable de realizar la publicación de la documentación
- Repositorio: Indicar la ubicación en la que se publicará el documento, para su consulta.
- Estado publicación: Indicar el estado en el que se encuentra la actividad de publicación del documento.
- Fecha publicación: Indicar la fecha en la que se publicó la documentación

#### Anexo 14. Estructura de desglose de recursos



#### Anexo 15. Matriz de asignación de responsabilidades

		<b>MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES</b>				
Actividad		Roles / Responsabilidades				
ID Actividad	Nombre de la Actividad	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5

- ID Actividad: Da cuenta del número consecutivo de la actividad a realizar.
- Nombre de la actividad: Describe la actividad que se va a realizar

- Roles / Responsabilidades: Se detalla la responsabilidad que tendrá en las actividades de proyecto, conforme a la siguiente clasificación: (R) responsable, (A) aprobador, (C) consultado, (I) informado.

### Anexo 16. Plan de gestión de los recursos

Nombre		Área	Rol	Conocimientos específicos	Tipo Contrato	Asignación tiempos	Contratante	Recurso Respaldo	Asignación al Proyecto	
									Fecha Inicio	Fecha Fin

- Nombre: Detalla el nombre completo del funcionario pre-asignado.
- Área: Discrimina el área/proveedor al que se vinculará
- Rol: Muestra el rol que ejecutará al interior del proyecto.
- Conocimientos específicos (si aplica): Muestra las competencias con la que se debe contar para dicho rol.
- Tipo de contrato: Muestra la forma de vinculación (temporal o indefinido)
- Asignación de tiempos: detalla el tipo de vinculación al proyecto: TP (tiempo parcial) TC (tiempo completo)
- Contratante: Detallar el área que demanda los servicios.
- Recurso respaldo: Describir el nombre del recurso que se proyecta puede respaldar el proyecto, en caso de presentarse alguna ausencia.
- Fecha de inicio: momento en el que inicia la asignación en el proyecto.
- Fecha de fin: momento en el que termina la asignación en el proyecto.

### Anexo 17. Matriz de comunicaciones del proyecto

Evento		Audiencia Objetivo	Mensaje clave	Objetivo	Responsable de elaboración	Responsable de emisión del mensaje


- Evento: Detalla del evento que origina la comunicación, hacia la audiencia objetivo.

- Audiencia Objetivo: Indica la oficina, proyecto, dependencia, personas hacia las que se genera la comunicación.
- Mensaje clave: Describe la esencia de la comunicación.
- Objetivo: Brece detalle del propósito de la comunicación.
- Responsable de la elaboración: Indica la persona responsable de redactar el mensaje.
- Responsable de la emisión del mensaje: Indica la persona responsable de la entrega y difusión del mensaje.

Canal de comunicación					
Entregable	Frecuencia	Estado	Etapas	Repositorio	

- Entregable: Detalla el tipo de comunicado.
- Canal de comunicación: Medio que será utilizado para difundir el mensaje clave a la audiencia objetivo.
- Frecuencia: Periodicidad con la que se deben generar la comunicación.
- Estado: Da cuenta del avance del proceso: completado, en desarrollo, pendiente, sin inicio, replanificado.
- Etapas: Muestra la fase del ciclo de vida del proyecto en la que es propicio generar el mensaje.
- Repositorio: Lugar (físico o virtual) en el que se almacenará la comunicación.

### Anexo 18. Matriz de riesgos

		<b>MATRIZ DE RIESGOS</b>			
ID	Identificación del riesgo				
	Descripción del riesgo	Fecha de ingreso	Factor de riesgo	Causa	Consecuencia

- ID: Da cuenta del número consecutivo asignado al riesgo.
- Descripción del riesgo: Detalla el riesgo al que se expone el proyecto, según el factor determinado.
- Fecha de ingreso: Da cuenta de la fecha en que se registra el riesgo.
- Factor de riesgo: Interno, los cuales son propios de la organización y pueden ser transferidos, mitigados o eliminados; Externos, aquellos que no son competencia directa de la organización y por tal razón no se pueden controlar.
- Causa: Indicar el origen o procedencia del riesgo.
- Consecuencia: Da cuenta del efecto del riesgo, en caso de materializarse.

Valoración del riesgo				
Probabilidad	Impacto (t)	Impacto (\$)	Impacto en alcance	Impacto en Calidad

- Probabilidad: Da cuenta de la evaluación asociada a la ocurrencia, la cual es otorgada al riesgo según los siguientes rangos:

TABLA DE PROBABILIDAD		
VALORACIÓN	RANGO DE PROBABILIDAD	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA
5	70% - 100%	Ocurrirá en la mayoría de las circunstancias
4	30% - 70%	Probablemente ocurrirá en cualquier momento
3	10% - 30%	Podría ocurrir en cualquier momento
2	3% - 10%	Poco probable que ocurra en cualquier momento
1	0% - 3%	Insignificante: Puede ocurrir en circunstancias excepcionales

- Impacto (t), Impacto (\$), Impacto Alcance, Impacto en Calidad: Dan cuenta, respectivamente, de la evaluación realizada en los diferentes términos, considerando la tabla de impacto y la dimensión del costo, la cual se detalla a continuación:

Tabla de Impacto

TABLA DE IMPACTO					
DIMENSIÓN	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Superior (5)
<b>Alcance</b>	No afecta requisitos	Afecta requisitos con prioridad 4	Afecta requisitos con prioridad 3	Afecta requisitos con prioridad 2	Afecta requisitos con prioridad 1
<b>Tiempo</b>	Afecta el cronograma en tiempo menor a un mes	Afecta el cronograma en un tiempo de 1 a 2 meses	Afecta el cronograma en un tiempo de 2 a 3 meses	Afecta el cronograma en un tiempo de 3 a 4 meses	Afecta el cronograma en un tiempo mayor a 4 meses
<b>Costo</b>	Afecta el presupuesto menor del 5%	Afecta el presupuesto entre el 5% al 10%	Afecta el presupuesto entre el 10% al 15%	Afecta el presupuesto entre el 15% al 20%	Afecta el presupuesto mayor al 20%
<b>Calidad</b>	Se presentan defectos de forma	Se presenta un defecto de tipo menor	Se presenta un defecto bloqueante no mayor sin solución, pero al menos uno con solución	No se presenta defecto bloqueante, pero al menos hay uno mayor sin solución	Con un defecto bloqueante


Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz & Naranjo (2019).



Tratamiento del riesgo					
Tipo de respuesta	Plan de mitigación	% avance	Responsable	Estado actual	Fecha de cierre

- Tiempo de respuesta: Da cuenta de la actividad que se debe realizar con el riesgo, según los siguientes parámetros: *Evitar*, hace referencia a suprimir el alcance o tiempo, evitando la materialización del riesgo; *Mitigar*, acciones que reducen la probabilidad de materialización del riesgo; *Transferir*, trasladar el riesgo a un tercero; *Asumir*, se determina que el riesgo al materializarse se asume dentro del proyecto; *Contener*, se define una estrategia alterna de actividades para prevenir la materialización del riesgo.
- Plan de mitigación: Detalla las acciones necesarias para aminorar el riesgo.
- % de avance: Hace referencia al grado de avance de las actividades realizadas.
- Responsable: Identifica a la persona(s) responsable(s) del desarrollo de las actividades para aminorar el riesgo.
- Estado actual: Da cuenta del estado en que se tipifica el riesgo, según las siguientes características: *Cerrado*, da cuenta de que el riesgo ha sido eliminado; *En mitigación*, en proceso de aminoración; *En contención*, riesgo que se ha detenido; *En observación*, riesgo que está en seguimiento; *Transferido*, el cual ha sido trasladado; *Asumido*, riesgo que se materializó y se asumió.
- Fecha de cierre: Da cuenta de la fecha en la cual se terminaron las acciones de mitigación, y, por tanto, se decide cerrar.


### Anexo 19. Plan de gestión de las adquisiciones

		PLAN DE ADQUISICIONES					
PROYECTO - Código Adquisición	Producto o servicio a adquirir					Supuestos y restricciones	Tipo de contrato
	Nombre	Especificaciones	Cantidad	Criterios de calidad	Informes de desempeño (requiere Si/No)		

- Proyecto – Código de adquisición: Detalla si se trata de una orden de inversión (IO) u orden de gasto (OG), además, da cuenta de la identificación del producto o servicio a adquirir.
- Nombre: Muestra de manera explícita el producto o servicio a adquirir.
- Especificaciones: Detalla las condiciones exigidas para servicio o producto.
- Cantidad: Número de elementos demandados.
- Criterios de calidad: Términos exigidos para la aceptación en el proyecto.
- Informes de desempeño (requiere Si/No): Describe si demanda un informe de desempeño.

- Supuestos y restricciones: Detalla los límites y postulados de la contratación.
- Tipo de contrato: Indica la modalidad y sus condiciones.

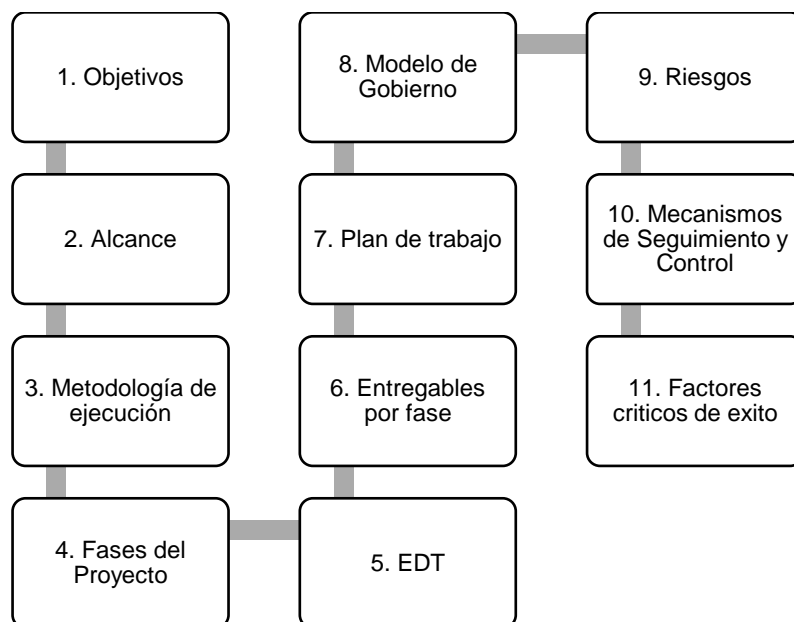
### Anexo 20. Matriz de evaluación involucramiento de interesados

		MATRIZ DE EVALUACIÓN INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS					
Área	Nombre	Cargo	Nivel de influencia	Rol	Estrategia	Nivel de participación actual	Nivel de participación deseada


- Área: Detallar el grupo al que pertenece el involucrado.
- Nombre: Da cuenta del nombre completo del involucrado.
- Cargo: Rol del involucrado.
- Nivel de influencia: Hace referencia al nivel de incidencia del involucrado en el proyecto, según la siguiente clasificación: *Alto*, nivel de injerencia muy representativo; *Medio*, nivel de injerencia moderado; *Bajo*, sus acciones no son determinantes en el proyecto.
- Rol: Detallar el papel del interesado en el proyecto.
- Estrategia: Da cuenta de las diferentes clasificaciones que se asignan a los interesados, conforme a las siguientes condiciones: *Administrar de cerca*, exigiendo una relación estrecha en las decisiones del proyecto; *Mantener satisfecho*, relación de comunicación frecuente y cohesionada; *Mantener informado*, participar en las comunicaciones, según matriz de comunicaciones; *Monitorear*, realizar un seguimiento periódico sobre su condición y requerimientos.
- Nivel de participación actual: Da cuenta de las diferentes clasificaciones que se asignan a los interesados, conforme a las siguientes condiciones: *Desconocedor*, involucrado con nula apropiación de su rol en el proyecto; *Resistente*, da cuenta de un involucrado con bajos niveles de aceptación del cambio generado por el proyecto; *Partidario*, involucrado que comulga con las acciones que derivan del proyecto; *Líder*, involucrado que conoce, promueve y genera cambios para el éxito del proyecto.
- Nivel de participación deseada: Describe el status ideal para el proyecto en torno a la participación del involucrado, en observancia de los criterios: alto, medio, bajo.

## Anexo 21. Formato Kick off de proyecto

Elementos básicos del Kick off de proyecto



## Anexo 22. Matriz de asignación de recursos

		MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS																									
NOMBRE AREA	NOMBRE FUNCIONARIO	PROYECTO n....												TOTAL ASIGNACION													
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
AREA n...	Funcionario 1																										
	Funcionario 2																										
	Funcionario 3																										
	Funcionario 4																										
	Funcionario 5																										
<b>Subtotal Proyecto</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Personas Asignadas</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Anexo 23. Matriz de problemas

		MATRIZ DE PROBLEMAS											
---	--	---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ID del problema	Descripción del problema	Prioridad	Estado	Fecha de identificación	Responsable(s)	Notas	Fecha de solución

- ID del problema: consecutivo del problema, es un código único.
- Descripción del problema: Detalle claro y preciso de la situación
- Prioridad: Grado de relevancia (alto, medio, bajo).
- Estado: Muestra la condición del problema: nuevo, abierto, pendiente, cerrado o diferido.
- Fecha de identificación: denota el momento de ingreso del problema a la matriz
- Responsable: Persona que gestará la solución
- Notas: Retoma las descripciones propias de la contextualización del problema.
- Fecha de solución: momento en el que el problema fue cerrado o diferido.

### Anexo 24. Solicitud de control de cambios

 <p><b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b></p>	<b>FORMATO</b>
	<b>SOLICITUD DE CAMBIO</b>
	<b>GESTIÓN DE PROYECTOS</b>

#### PARTE I: INFORMACIÓN BÁSICA DE LA SOLICITUD

**PROYECTO:**

*Nombre del proyecto*

**FECHA DE LA SOLICITUD:**

**DD/MM/AAAA**

**CÓDIGO**

Secuencia asignada a la solicitud de cambio

**DESCRIPCIÓN**

Descripción sucinta del cambio a realizar.

**SOLICITADO POR:** Detalle de quien solicita el cambio.

**PRIORIDAD:**  ALTA  MEDIA  BAJA

Seleccionar, según impacto en el Proyecto.

**CAMBIO SOLICITADO AL:**

ALCANCE  TIEMPO  COSTO

Señalar los impactos que tendrá en cambio (pueden ser varios)

#### **RAZÓN PARA SOLICITAR EL CAMBIO**

Detallar las razones que soportan el cambio requerido.

#### **BENEFICIOS PARA EL NEGOCIO**

Indicar los pros de la ejecución del cambio.

#### **CONSECUENCIAS PARA EL NEGOCIO DE NO HACER EL CAMBIO**

Detallar los impactos negativos que se desatarían de no atender el cambio.

#### **PARTE II. ANÁLISIS FUNCIONAL DEL CAMBIO**

**GERENTE GENERAL**

Nombre completo

**REQUERIMIENTO FUNCIONAL** Indicar los detalles.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CAMBIO FUNCIONAL**

Detallar las acciones para atender el requerimiento.

**DESCRIPCIÓN DEL IMPACTO FUNCIONAL**

- ✓ **IMPACTO EN COSTO:** cuantificar las erogaciones necesarias.
- ✓ **IMPACTO EN TIEMPO:** Indicar las modificaciones en el cronograma
- ✓ **IMPACTO EN ALCANCE:** Mostrar el impacto en el alcance.
- ✓ **IMPACTO EN RECURSOS:** Detallar la demanda (especialmente si es adicional) de recursos.

**PARTE III. CUANTIFICACIÓN DE IMPACTO EN LOS PLANES DEL PROYECTO (Alcance, Cronograma, Presupuesto, Recursos)**

<b>GERENTE DE PROYECTO</b>	Nombre completo
<b>CRONOGRAMA:</b> <b>IMPACTO EN FECHAS FIN DE MACRO TAREAS DESPLAZADAS:</b> <b>IMPACTO EN FECHA FIN DEL PROYECTO:</b> Indicar la nueva fecha de finalización	
<b>COSTOS:</b> Indicar las erogaciones necesarias para atender el cambio. <b>DESVIACIÓN DEL PRESUPUESTO INICIAL:</b> Mostrar la cuantía impactada en el presupuesto del proyecto.	
<b>RECURSOS:</b> <b>RECURSOS ADICIONALES NECESARIOS:</b> Detallar, según necesidad.	
<b>ALCANCE:</b> <b>REQUERIMIENTOS IMPACTADOS:</b> Detallar sobre las afectaciones al alcance.	

**PARTE IV. ESTADO ACTUAL Y DISPOSICIÓN FINAL**

**ESTADO ACTUAL Y ULTIMA FECHA**


Se detalla la condición actual de la solicitud y su última fecha de actualización.

**RESULTADO VALIDACIÓN EN COMITÉ DE PROYECTOS Y APROBACIÓN DE SOLICITUDES DE CAMBIO**

<b>RESOLUCION FINAL:</b> Se detalla la decisión respecto a la solicitud de cambio.
---

DECISIÓN: <input type="checkbox"/> ACEPTADO <input type="checkbox"/> RECHAZADO <input type="checkbox"/> ANULADO
FECHA DE DECISIÓN: fecha del evento
FECHA DE IMPLANTACIÓN: fecha de la implementación
ANOTACIONES ADICIONALES:

### Anexo 25. Aceptación de entregables

ACTA DE ACEPTACION DE ENTREGABLES			
Proyecto:			
Acta No. XXX			
Nombre del Proyecto:		Fecha de revisión:	DD-MM-AAAA
Nombre del producto	Versión del producto	Acción	
	Versión Revisión: Fecha aprobación:		
	Código de Acciones		
<b>A</b>	Aprobado. El entregable es aceptado sin objeción alguna.	<b>X</b>	Cancelado. La revisión se debe volver a agendar.
<b>C</b>	Aprobado con alcance pendiente. Se deben detallar los asuntos pendientes.	<b>M</b>	Trasladado al siguiente nivel. Se requieren revisiones adicionales, según corresponda.
<b>N</b>	No aprobado. Demanda revisiones adicionales.		

Mediante el presente documento se da por aceptado el producto xxx, de acuerdo con el contrato XXX, cuyo objeto es:

a) XXXXX.

**FIRMA DE ACEPTACIÓN:**

NOMBRE



ROL

FIRMA

FECHA

### Anexo 26. Matriz de desempeño del proyecto

	<h2>MATRIZ DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO</h2>
---	---

DP (Desempeño Proyecto)	SP (Desempeño de Cronograma)	CP (Desempeño en Costos)	Desvío Fecha Fin	No. Replanific.	Etapas	Fecha de cierre de proyecto
0%		0%	0%		0	

- DP (Desempeño proyecto): Estado del proyecto, considerando los indicadores de costos y cronograma.
- No. re-planificaciones: cantidad de replanteamientos en el proyecto.
- Etapas: Momento en el ciclo de vida del proyecto.
- Fecha de cierre de proyecto: Momento estipulado para finalizar.


### Anexo 27. Seguimiento por equipos.

Actividad	HITO	Comienzo Previsto	Comienzo Real	Fin Previsto	Fin Real	Trabajo Previsto	Trabajo Real	Trabajo Restante	Finalizado	Estado	Indicador de Estado
Inicio											-
Planeación											-
Ejecución											-
Seguimiento y Control											-
Cierre											-

### Temas a escalar por semana

- Trabajo previsto: Número de horas proyectada en la actividad.
- Estado: Nivel de avance o desarrollo de la actividad.
- Indicador de estado: representación numérica del avance de la actividad.

### Anexo 28. Matriz de desvíos.

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>				<b>MATRIZ DE DESVÍOS</b>					
ID	Proyecto	Actividad	Estado	% Avance Esperado	% Avance Real	Fecha Inicio Planificada	Fecha Fin Planificada	Fecha Fin Proyectada	Acciones

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

- Estado: Se detalla la condición en la que se hace el registro de la desviación: Atrasado, momento en el que se documenta la actividad desviada; En tiempo, momento en el que la desviación ha sido controlada y recuperada.
- % Avance esperado: Da cuenta del grado de avance que se proyectaba tuviese la actividad en el momento que se documenta el desvío.
- % Avance real: Da cuenta del grado de avance real de la actividad que se afectó por el desvío.
- Fecha fin proyectada: Referencia la fecha estimada de fin de la actividad, conforme al avance del proyecto.
- Acciones: Da cuenta de las actuaciones que se generan para que se subsane el impase.

### Anexo 29. Estimación por tres valores

Conversiones de los responsables

AFP: Analista funcionaria de Proyectos – por Definir

LPR: Líderes de Procesos y Riesgos – por Definir

PP: Patrocinador de Proyecto – Rafael Torrijos Rivera

GP: Gerente del Proyecto – Carlos Alberto Gómez Cano

ID	Nombre actividad	Estimador 1			Estimador 2			Promedio			TE (Días)	Fecha Inicio	Fecha Fin	Precededora	Responsable
		TO	TM	TP	TO	TM	TP	TO	TM	TP					
1	Selección Consultoría	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	15-09-19	15-09-19		PP
2	Elaboración del Acta Constitución	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	15-09-19	15-09-19	1	AFP, LPR, GP, PP, Consultor de Gestión del Cambio.
3	Acta de constitución Firmada	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	15-09-19	15-09-19	2	AFP, PP, LPR, GP, Oficina Administrativo-Financiera.
4	Reunión de Inicio	1,0	1,1	1,2	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0	0,94	15-09-19	15-09-19	3	AFP
5	Aplicar encuesta a líderes de procesos	1,5	2,2	2,3	1,7	2,0	2,0	1,9	2,1	2,2	1,5	15-09-19	18-09-19	4	AFP
6	Analizar y evaluar resultados	4,0	4,4	4,6	3,7	4,3	4,4	3,9	4,3	4,5	4,29	18-09-19	25-09-19	5	AFP
7	Realizar Informe	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	25-09-19	25-09-19	6	AFP
8	Identificar causas y efectos para las 6M	1,0	1,1	1,2	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0	0,94	25-09-19	26-09-19	7	AFP
9	Aplicar encuesta a líderes de procesos	1,0	1,1	1,2	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0	0,94	26-09-19	27-09-19	8	AFP



ID	Nombre actividad	Estimador 1			Estimador 2			Promedio			TE (Días )	Fecha Inicio	Fecha Fin	Preced esora	Responsable
		Días			Días			TO	TM	TP					
		TO	TM	TP	TO	TM	TP								
10	Analizar y evaluar resultados	4,0	4,4	4,6	3,7	4,3	4,4	3,9	4,3	4,5	4,29	27-09-19	01-10-19	9	LPR, AFP, PP, GP
11	Socializar diagnostico	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	01-10-19	01-10-19	10	LPR, AFP
12	Entrega de Informe Nivel de madurez	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	01-10-19	01-10-19	11	AFP
13	Elaboración de Matriz DOFA cruzada	3,5	3,9	4,0	3,2	3,7	3,8	3,4	3,8	3,9	3,72	02-10-19	05-10-19	12	AFP
14	Calificación estrategias de la DOFA	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	05-10-19	05-10-19	13	AFP
15	Identificar modelos de oficinas de proyectos	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	07-10-19	07-10-19	14	AFP
16	Identificar ventajas y desventajas de las PMO	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	07-10-19	07-10-19	15	AFP
17	Seleccionar tipo de oficina de proyectos	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	08-10-19	08-10-19	16	AFP
18	Identificar roles y funciones	1,0	1,1	1,2	0,7	0,8	0,8	0,9	1,0	1,0	0,94	08-10-19	09-10-19	17	AFP
19	Definición de estructura organizacional de la PMO	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	09-10-19	09-10-19	18	AFP
20	Estimación de costos de los recursos	3,5	3,3	3,5	2,7	3,1	3,2	2,9	3,2	3,3	3,72	10-10-19	13-10-19	19	AFP
21	Evaluación de procesos y procedimientos existentes	4,0	4,4	4,6	3,7	4,3	4,4	3,9	4,3	4,5	4,29	14-10-19	18-10-19		AFP
22	Identificar procesos del PMBOK a aplicar en la organización	7,0	7,7	8,1	6,7	7,7	8,0	6,9	7,7	8,0	8,56	18-10-19	26-10-19	20	LPR, AFP, Oficina Administrativo-Financiera, personal en general.
23	Diseño de políticas, procesos y procedimientos para la gestión de proyectos	10,0	11,0	11,5	9,7	11,2	11,6	9,9	11,1	11,6	10,96	27-10-19	07-11-19	20	LPF, AFP

ID	Nombre actividad	Estimador 1			Estimador 2			Promedio			TE (Días )	Fecha Inicio	Fecha Fin	Preced esora	Responsable
		Días			Días			TO	TM	TP					
		TO	TM	TP	TO	TM	TP								
24	Diseño de herramientas para la gestión	7,0	7,7	8,1	6,7	7,7	8,0	6,9	7,7	8,0	8,56	07-11-19	15-11-19	21	LPR, AFP
25	Definición de ciclo de vida de los proyectos	3,0	3,3	3,5	2,7	3,1	3,2	2,9	3,2	3,3	3,17	16-11-19	19-11-19	22	LPR, AFP
26	Entrega de la Metodología definida	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	19-11-19	19-11-19	23	AFP
27	Asignar roles y funciones	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	19-11-19	20-11-19	24	LPR, AFP
28	Realizar talleres de gestión al cambio	3,0	3,3	3,5	2,7	3,1	3,2	2,9	3,2	3,3	3,17	20-11-19	23-11-19	25	AFP
29	Socialización de políticas, procesos y procedimientos	3,0	3,3	3,5	2,7	3,1	3,2	2,9	3,2	3,3	3,17	23-11-19	26-11-19	26	Consultor Gestión del Cambio, GP, PP, Directores de Oficina.
30	Socialización de herramientas	4,3	4,4	4,6	3,7	4,3	4,4	3,9	4,3	4,5	4,9	26-11-19	30-11-19	27	LPR, AFP, GP, PP, Directores de Oficina
31	Capacitación del Personal de la PMO	3,5	3,3	3,5	2,7	3,1	3,2	2,9	3,2	3,3	3,76	01-12-19	04-12-19	28	LPR, AFP, GP, PP, Directores de Oficina
32	Implementar la metodología para la gestión de proyectos	5,0	4,4	4,6	3,7	4,3	4,4	3,9	4,3	5,2	5,39	04-12-19	09-12-19	29	LPR, AFP, GP, PP, Directores de Oficina
33	Ejecución de Auditorías de revisión de cumplimiento de la metodología	3,0	3,3	3,5	2,7	3,1	3,2	2,9	3,2	3,3	3,17	09-12-19	12-12-19	30	LPR, AFP
34	Realizar Acta de Cierre de Implementación	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,4	0,39	12-12-19	13-12-19	31	LPR, AFP
35	Acta de Cierre firmada	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	13-12-19	13-12-19	32	LPR, AFP

## Anexo 30. Cronograma del Proyecto

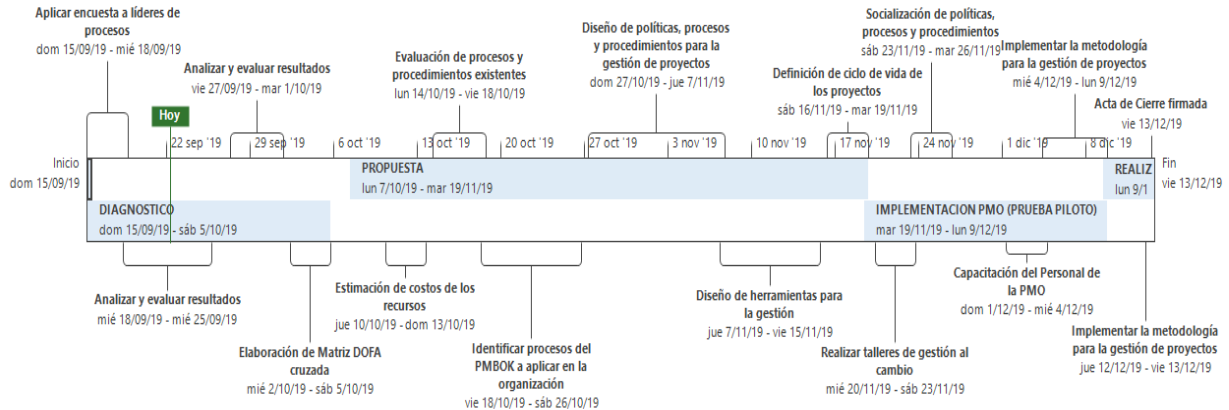



Tabla 41. Cronograma del Proyecto

Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
Programada automáticamente	DISEÑO E IMPLEMENTACION DE LA PMO PARA CDGC	89 días	15/09/19	13/12/19
Programada automáticamente	INICIO	1 día	15/09/19	15/09/19
Programada automáticamente	REQUERIMIENTOS	1 día	15/09/19	15/09/19
Programada automáticamente	SELECCIÓN CONSULTORIA	1 día	15/09/19	15/09/19
Programada automáticamente	ACTA DE CONSTITUCION	1 día	15/09/19	15/09/19
Programada automáticamente	ELABORACION ALTA DE CONSTITUCION	1 día	15/09/19	15/09/19
Programada automáticamente	ACTA DE CONSTITUCION FIRMADA	1 día	15/09/19	15/09/19
Programada automáticamente	ESTRATEGIA	1 día	15/09/19	15/09/19
Programada automáticamente	REUNION DE INICIO	1 día	15/09/19	15/09/19
Programada automáticamente	DIAGNOSTICO	17 días	15/09/19	5/10/19
Programada automáticamente	ENCUESTA "PRACTICA DE GESTION DE PROYECTOS Y EFECTIVIDAD"	9 días	15/09/19	25/09/19
Programada automáticamente	APLICAR ENCUESTA A LIDERES DE PROCESOS	4 días	15/09/19	18/09/19
Programada automáticamente	ANALIZAR Y EVALUAR RESULTADOS	6 días	18/09/19	25/09/19
Programada automáticamente	REALIZAR INFORME	1 día	25/09/19	25/09/19
Programada automáticamente	GM	5 días	25/09/19	1/10/19
Programada automáticamente	IDENTIFICAR CAUSAS Y EFECTOS PARA LAS GM	2 días	25/09/19	26/09/19
Programada automáticamente	ELABORACION DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA	1 día	26/09/19	26/09/19
Programada automáticamente	ANALIZAR Y EVALUAR RESULTADOS	3 días	27/09/19	1/10/19
Programada automáticamente	SOCIALIZAR DIAGNOSTICO	1 día	1/10/19	1/10/19
Programada automáticamente	ENTREGA DE INFORME NIVEL DE MADUREZ	1 día	1/10/19	1/10/19
Programada automáticamente	DOFA	4 días	2/10/19	5/10/19


Programada automáticamente	ELABORACION DE MATRIZ DOFA CRUZADA	3 días	2/10/19	4/10/19
Programada automáticamente	CALIFICACION ESTRATEGIAS DE LA DOFA	1 día	5/10/19	5/10/19
Programada automáticamente	<b>PROPUESTA</b>	<b>35 días</b>	<b>7/10/19</b>	<b>19/11/19</b>
Programada automáticamente	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>2 días</b>	<b>7/10/19</b>	<b>8/10/19</b>
Programada automáticamente	IDENTIFICAR MODELOS DE OFICINAS DE PROYECTOS	1 día	7/10/19	7/10/19
Programada automáticamente	IDENTIFICAR VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PMO	1 día	7/10/19	7/10/19
Programada automáticamente	SELECCIONAR TIPO DE OFICINA DE PROYECTOS	1 día	8/10/19	8/10/19
Programada automáticamente	<b>RECURSOS</b>	<b>2 días</b>	<b>8/10/19</b>	<b>9/10/19</b>
Programada automáticamente	<b>IDENTIFICACION DE ROLES FUNCIONES</b>	<b>2 días</b>	<b>8/10/19</b>	<b>9/10/19</b>
Programada automáticamente	IDENTIFICAR ROLES Y FUNCIONES	2 días	8/10/19	9/10/19
Programada automáticamente	DEFINICION DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PMO	1 día	9/10/19	9/10/19
Programada automáticamente	<b>COSTOS</b>	<b>2 días</b>	<b>11/10/19</b>	<b>13/10/19</b>
Programada automáticamente	ESTIMACION DE COSTOS DE LOS RECURSOS	2 días	11/10/19	13/10/19
Programada automáticamente	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</b>	<b>29 días</b>	<b>14/10/19</b>	<b>19/11/19</b>
Programada automáticamente	EVALUACION DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EXISTENTES	5 días	14/10/19	18/10/19
Programada automáticamente	IDENTIFICAR PROCESOS DEL PMBOK A APLICAR EN LA ORGANIZACIÓN	6 días	21/10/19	26/10/19
Programada automáticamente	DISEÑO DE POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTION DE PROYECTOS	1 día	7/11/19	7/11/19
Programada automáticamente	DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTION	7 días	7/11/19	15/11/19
Programada automáticamente	DEFINICION DE CICLO DE VIDA DE LOS PROYECTOS	3 días	16/11/19	19/11/19
Programada automáticamente	ENTREGA DE LA METODOLOGIA DEFINIDA	1 día	19/11/19	19/11/19
Programada automáticamente	<b>IMPLEMENTACION PMO (PRUEBA PILOTO)</b>	<b>18 días</b>	<b>19/11/19</b>	<b>9/12/19</b>
Programada automáticamente	ASIGNACION DE ROLES Y FUNCIONES	2 días	19/11/19	20/11/19
Programada automáticamente	<b>SOCILIZAR DIAGNOSTICO</b>	<b>11 días</b>	<b>23/11/19</b>	<b>4/12/19</b>
Programada automáticamente	SOCIALIZACION DE POLITICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	3 días	23/11/19	26/11/19
Programada automáticamente	SOCIALIZACION DE HERRAMIENTAS	4 días	27/11/19	30/11/19
Programada automáticamente	CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA PMO	4 días	1/12/19	4/12/19
Programada automáticamente	<b>CAPACITACION</b>	<b>4 días</b>	<b>4/12/19</b>	<b>9/12/19</b>
Programada automáticamente	IMPLEMENTAR LA METADOLOGIA PARA LA GESTION DE PROYECTOS	4 días	4/12/19	9/12/19
Programada automáticamente	<b>REALIZAR TALLERES DE GESTION AL CAMBIO</b>	<b>5 días</b>	<b>9/12/19</b>	<b>13/12/19</b>
Programada automáticamente	EJECUCION DE AUDITORIAS DE REVISION DE CUMPLIMIENTO DE LA METODOLOGIA	4 días	9/12/19	12/12/19
Programada automáticamente	REALIZAR ACTA DE CIERRE DE LA IMPLEMENTACION	2 días	12/12/19	13/12/19
Programada automáticamente	ACTA DE CIERRE FIRMADA	1 día	13/12/19	13/12/19

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 31. Control de Presupuesto

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>CONTROL DE PRESUPUESTO</b>			
Concepto	Valores Totales				
Subconcepto	Presupuesto	Ejecutado sin reclasificación	% EJE	Ejecutado con reclasificación	% EJE2
Consultorías Honorarios	\$ 15.000.000	\$	%	\$	%
Otros Gastos	\$ 500.000	\$	%	\$	%
PC Escritorio	\$ 1.500.000	\$	%	\$	%
Software Archivo	\$800.000	\$	%	\$	%
Software Project	\$800.000	\$	%	\$	%
PC Portátil	\$1.500.000	\$	%	\$	%
Imprevistos	\$3.015.000	\$	%	\$	%

## Anexo 32. Plan de Gestión de Recursos

 <b>COMITÉ DEPARTAMENTAL DE GANADEROS DEL CAQUETÁ</b>		<b>PLAN DE RECURSO HUMANO</b>											
Nombre del proyecto:			Diseño e Implementación de PMO para el Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá					Gerente del Proyecto: Carlos Alberto Gómez Cano					
Nombre	Área	Rol	Conocimientos específicos (en caso de requerirse)	Tipo Contrato	Dedicación	Contratante	Recurso Respaldo	Horas de Asignación al Proyecto					
								Fecha Inicio	Fecha Fin	09	10	11	12
Rafael Torrijos Rivera	Presidencia Ejecutiva	Patrocinador	Gestión de CDGC en sus diferentes áreas de incidencia.	Indefinido	TP	RRH H	Director Administrativo	15-09-19	13-12-2019	40	22	25	40
Gloria Estrada	Directora Administrativa	Líder de proceso	Información sobre la dinámica económica y administrativa de la organización.	Indefinido	TP	RRH H	Presidente Ejecutivo	15-09-19	13-12-2019	30	20	20	35
Carlos Alberto Gómez Cano	Asesor	Gerente de Proyecto	Conocimiento sobre el CDGC y su entorno.	Indefinido	TP	RRH H	Presidencia Ejecutiva	15-09-19	13-12-2019	70	30	30	50
Por definir	Proyectos	Líder de Procesos y Riesgos	Gestión de riesgos	Temporal	TC	RRH H	Consultor de Riesgos 1	15-09-19	13-12-2019	30	20	30	20
Por definir	Proyectos	Analista Funcional de Proyectos	Implementación de proyectos	Temporal	TC	RRH H	Analista Funcional 1	15-09-19	13-12-2019	30	20	30	20
Por definir	Proyectos	Líder de gestión al cambio	Conocimiento sobre el CDGC y su entorno.	Indefinido	TP	RRH H	Director del Proyecto	15-09-19	13-12-2019	10	10	20	40

### Anexo 33. Matriz de comunicaciones

EP: Equipo del Proyecto ; CE: Comité Ejecutivo; CP: Comité del Proyecto

Evento	Audiencia Objetivo	Mensaje Clave	Objetivo	Responsable de elaboración	Responsable de emisión del mensaje	Entregable	Canal de comunicación	Frecuencia	Estado	Etapa
<b>Mensaje con periodicidad mensual sobre el estado de Proyecto</b>	CD GC	Difundir, con la frecuencia definida, los avances y condiciones del proyecto.	Presentar de manera clara, oportuna, directa y sin dualidades, el estado de la gestión del proyecto.	Gerente de Proyecto	PMO	Boletín/Mail	Mail PMO	Mensual	Sin comenzar	Todo el proyecto
<b>Presentación Kick off</b>	EP	Brindar claridades sobre los hitos del proyecto, su alcance, tiempos y demás.	Brindar información precisa sobre el proyecto, permitiendo el empoderamiento en la organización.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Presentación de kick off	Reunión	Única	Sin comenzar	Planeación
<b>Informe de seguimiento</b>	CE	Difundir y gestionar apoyo para el logro de los cometidos.	Comunicación decisiones y acción por emprender, en el marco del proyecto.  Presentar informes y difundir pendientes por resolver.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Presentación de Informe de seguimiento	Reunión	Semanal	Sin comenzar	Todo el proyecto
<b>Informe de cierre de fase</b>	CP	Brindar información sobre cada fase.	Detalle de las conclusiones de cada fase, sistematización de las lecciones aprendidas y gestión de riesgos, para presentar ante los agentes.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Presentación de Informe de cierre de fase	Reunión	Única	Sin comenzar	Cierre
<b>Reunión periódica de avance al proyecto</b>	CE	Detalle de la gestión de las actividades.	Presentar un informe del estado del proyecto, indicadores de desempeño, estado de los entregables, riesgos, problemas, controles de cambio, compromisos, pendientes, ejecución presupuestal.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Informe de seguimiento	Reunión	Semanal	Sin comenzar	Todo el proyecto

<b>Reunión periódica de avance al proyecto</b>	CE	Detalle de las actividades programadas.	Presente, en tipo informe, el estado de los indicadores integrales del proyecto.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	CDGC – Informe de seguimiento	Reunión	Dos veces al mes	Sin comenzar	Todo el proyecto
<b>Reunión periódica de avance al proyecto</b>	CP	Detalle de las actividades programadas.	Presentar un informe, en detalle, de estado de los indicadores, problemas escalados y acciones pendientes.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	CDGC – Informe de seguimiento	Reunión	Quincenal	Sin comenzar	Todo el proyecto
<b>Establecimiento de línea Base del alcance</b>	Patrocinador	Requerir aval de la línea base del alcance	Determinar la línea base del alcance	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Matriz de trazabilidad de requisitos	Email	Única	Sin comenzar	Planeación
<b>Establecimiento de línea Base de tiempo</b>	CP CE	Requerir aval de la línea base del tiempo	Determinar la línea base del tiempo.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Cronograma del proyecto	Reunión	Única	Sin comenzar	Planeación
<b>Establecimiento de línea Base de Costos</b>	CE	Requerir aval de la línea base del costo	Determinar la línea base del costo	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Control presupuesto del proyecto	Reunión	Única	Sin comenzar	Planeación
<b>Entrega de la metodología para el proyecto</b>	EP	Difundir la metodología a emplear en el proyecto.	Empoderar sobre la metodología establecida	Empresa de Consultoría.	Empresa de Consultoría.	Proceso de gestión de proyectos	Email	Única	Sin comenzar	Inicio
<b>Solicitar aprobación del plan de proyecto</b>	Patrocinador	Detalles sobre la ruta para la ejecución de proyecto.	Avalar el plan de proyecto	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Plan del proyecto	Reunión	Única	Sin comenzar	Planeación
<b>Identificación de Riesgos</b>	Interesados	Difundir el protocolo para el reporte de nuevos riesgos.	Facilitar una gestión de identificación continua, respecto a los riesgos.	Gestor de Cambio	Gerente de Proyecto	Comunicación	Reunión Kickoff / Email	Única	Sin comenzar	Planeación
<b>Entrada en operación de la PMO</b>	CD GC	Informar sobre el cierre de la fase de implementación	Difundir la finalización del proyecto y la entrada en vigor de la nueva etapa.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Boletín	Reunión - Email	Única	Sin comenzar	Cierre
<b>Cierre del proyecto</b>	CD GC	Difundir el cierre del proyecto	Comunicar el cierre del proyecto.	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto	Reunión de cierre	Reunión - Email	Única	Sin comenzar	Cierre
<b>Publicación de procesos</b>	Interesados	Protocolos establecidos por la Compañía.	Divulgar los procesos	Presidente Ejecutivo	Gestor de Procesos	Documentos establecidos	Repositorio	Única	Sin comenzar	Ejecución

<b>Material de capacitación</b>	CD GC	Protocolos del sistema	Capacitación a colaboradores internos y externos	Consultor de Gestión del Cambio	Consultor de Gestión del Cambio	Material de capacitación	Reunión	Única	Sin comenzar	Ejecución
<b>Programación de las capacitaciones</b>	CD GC	Plan de socialización y capacitación.	Difundir el derrotero de las capacitaciones.	Consultor de Gestión del Cambio	Consultor de Gestión del Cambio	Agenda de capacitación	Email	Única	Sin comenzar	Ejecución
<b>Resultados de la capacitación</b>	CE	Resultado de las capacitaciones	sistematizar el resultado de las capacitaciones	Consultor de Gestión del Cambio	Consultor de Gestión del Cambio	Informe	Reunión	Única	Sin comenzar	Ejecución
<b>Concursos</b>	CD GC	Funcionalidades del sistema	Evaluar los niveles de empoderamiento del sistema.	Consultor de Gestión del Cambio	Consultor de Gestión del Cambio	Acta	Email	Única	Sin comenzar	Ejecución

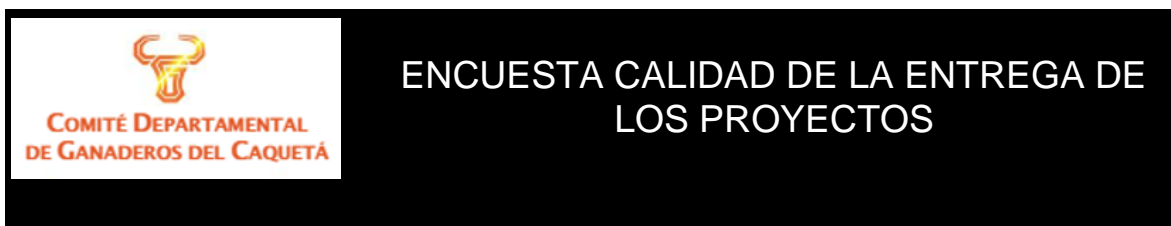


### Anexo 34. Matriz de Riesgos

D	Descripción del Riesgo	Fecha de Ingreso	Factor de riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad	Impacto (t)	Impacto (\$)	Impacto Alcance	Impacto Calidad	Exposición (t)	Exposición (\$)	Exposición Alcance	Exposición Calidad	Exposición del riesgo	Tipo de respuesta
R1	Ausencia de recursos económicos para el desarrollo del proyecto.		Endógeno	No vinculación y articulación del proyecto con el presupuesto del CDGC	Impacto en Costo	3	1	4	1	1	3	12	3	3	5	Mitigar
R2	Demoras en la ejecución de las fases del proyecto y entrega de productos.		Endógeno	No contar con la totalidad de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.	Impacto en Tiempo	3	4	1	1	1	12	3	3	3	5	Mitigar
R3	Disminución o afectación del alcance del proyecto		Endógeno	Deficiente apropiación y empoderamiento respecto al Alcance del proyecto.	Impacto en Alcance	3	2	1	4	1	6	3	12	3	6	Mitigar

D	Descripción del Riesgo	Fecha de Ingreso	Factor de riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad	Impacto (t)	Impacto (\$)	Impacto Alcance	Impacto Calidad	Exposición (t)	Exposición (\$)	Exposición Alcance	Exposición Calidad	Exposición del riesgo	Tipo de respuesta
R 4	Ausencia de soportes y evidencias que reflejen la implementación de la metodología.		Endógeno	Baja claridad sobre los productos (entregables del proyecto)	Impacto en Calidad	3	2	1	2	4	6	3	6	12	7	Mitigar
R 5	Incumplimiento de consultores, proveedores y terceros en general que comprometan el desarrollo del proyecto.		Exógeno	Procesos de selección y contratos con vacíos y desconocimiento de las buenas prácticas.	Impacto en Tiempo	2	4	2	2	4	8	4	4	8	6	Mitigar
R 6	Infringir los términos y plazos establecidos en el Proyecto.		Endógeno	Limitado empoderamiento del recurso humano, respecto a las acciones del proyecto.	Impacto en Tiempo	3	4	1	2	2	12	3	6	6	7	Mitigar

## Anexo 35. Encuesta de Calidad



Como parte de la política de mejoramiento continuo del Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá, busca realizar una evaluación de cada uno de sus proyectos. Por tanto, para nuestra entidad sería de gran ayuda contar con su total sinceridad en el presente instrumento.

Por favor, califique en una escala de 1 a 5 cada uno de los ítems que se realización a continuación, marcando su calificación dentro del recuadro correspondiente.

<b>Pre – factibilidad</b>						Comentarios
Comprensión de la problemática o iniciativa	1	2	3	4	5	
Prioridad otorgada a la iniciativa	1	2	3	4	5	
Comprensión de la problemática o iniciativa	1	2	3	4	5	
Identificación de impactos (comercial, operativo, tecnológico, legal,...)	1	2	3	4	5	
Prioridad otorgada a la iniciativa	1	2	3	4	5	

<b>Planeación</b>						Comentarios
Identificación de actividades	1	2	3	4	5	
Estimación del Presupuesto	1	2	3	4	5	
Definición de recursos	1	2	3	4	5	
Estimación de tiempos	1	2	3	4	5	
<b>Ejecución</b>						Comentarios
Coordinación de recursos	1	2	3	4	5	

Supervisión de actividades	1	2	3	4	5	
Comunicación de avance	1	2	3	4	5	
<b>Producto</b>						Comentarios
Cumplimiento de expectativas	1	2	3	4	5	
Calidad de la entrega	1	2	3	4	5	
Cubrimiento de todas las variables	1	2	3	4	5	
<b>Entrega y estabilización</b>						Comentarios
Atención de incidencias	1	2	3	4	5	
Oportunidad y efectividad de la respuesta	1	2	3	4	5	
Transferencia de conocimiento	1	2	3	4	5	

Metodología para la ponderación de resultados.

1. Promedio ponderado simple, en virtud de las calificaciones otorgadas en cada una de las variables, en los diferentes acápite (fases)
2. Suma de los resultados obtenidos, para cada uno de los acápite.
3. Consolidación de resultados, sumatoria definitiva.

Peso de las variables:	Para usuarios internos	Para usuarios Externos (solo se califican las variables marcadas con verde)
Pre – factibilidad	15%	20%
Planeación	20%	0%
Ejecución	20%	10%
Producto	30%	40%
Entrega y estabilización	20%	30%

Fuente: Muñoz & Naranjo (2019).