

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

INFORME DE APLICACIÓN

DISEÑO PROPUESTA DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS, EN LA SECRETARÍA DEL INTERIOR DE LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER, A PARTIR DE LA GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK)

INGRITH DAYANA VARGAS DÍAZ

MIKEL IBARRA FERNÁNDEZ

DBA

PfMP, PgMP, PMP

BOGOTÁ D.C. OCTUBRE DE 2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	13
1.1. Antecedentes del Problema.....	14
1.2. Preguntas de Investigación	17
1.2.1. General.	17
1.2.2. Específicas.....	17
1.3. Justificación	18
1.4. Objetivo General	20
1.5. Objetivos Específicos.....	20
1.6. Alcance y Limitaciones	20
2. REVISIÓN DE LITERATURA	22
2.1. Marco Conceptual	22
2.1.1. GUÍA PMBOK (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos).....	24
2.1.2. OPM (Organizational Project Management).....	25
2.1.3. IPMA (International Project Management Association) - OCB	26
2.1.4. Documentos Relacionados	26
2.2. Conceptos PMI	28
2.2.1. Definición Metodología a partir del PMI (Project Management Institute).....	28
2.2.2. Definición de Proyecto	29
2.2.3. Definición de Programas	29
2.2.4. Definición de Portafolio.....	30
2.2.5. Ciclo de Vida del Proyecto	31
2.2.6. Definición Fases del Proyecto.....	32
2.2.7. Áreas de Conocimiento	33
3. DISEÑO METODOLÓGICO	36
3.1. Marco Contextual.....	36
3.1.1. Generalidades Gobernación de Santander	36
3.1.2. Secretaría del Interior.....	37
3.1.3. Gestión de Proyectos Secretaría del Interior	42

3.2.	Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos	46
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
4.1.	Diagnóstico Organizacional	50
4.2.	Encuestas y Modelo de Madurez	52
4.3.	Método de las 6M	61
4.4.	Análisis DOFA de la Secretaría del Interior.	66
4.5.	Estructura Organizacional	68
5.	DISEÑO DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.	73
5.1.	Concepto de Viabilidad.	77
5.2.	Inicio	77
5.3.	Grupo de Procesos de Planeación.....	80
5.3.1.	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.	80
5.3.2.	Planificar la de Gestión del Alcance.....	80
5.3.3.	Recopilar Requisitos	81
5.3.4.	Definir el Alcance.....	83
5.3.5.	Crear la EDT /WBS.	84
5.3.6.	Planificar la Gestión del Cronograma.	84
5.3.7.	Definir las Actividades.	85
5.3.8.	Secuenciar las Actividades.....	86
5.3.9.	Desarrollar el Cronograma	87
5.3.10.	Planificar la Gestión de Costos	88
5.3.11.	Estimar los Costos.....	88
5.3.12.	Determinar el Presupuesto	88
5.3.13.	Planificar la Gestión de la Calidad.	90
5.3.14.	Planificar la Gestión de Recursos.	91
5.3.15.	Estimar los Recursos de las Actividades	91
5.3.16.	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	92
5.3.17.	Planificar la Gestión de los Riesgos	93
5.3.18.	Identificar los Riesgos	95
5.3.19.	Planificar la Respuesta a los Riesgos	96
5.3.20.	Planificar la Gestión de las Adquisiciones.	96

5.3.21.	Planificar el Involucramiento de los Interesados.	97
5.4.	Grupo de Procesos de Ejecución.....	98
5.4.1.	Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto.	98
5.4.2.	Gestionar la Calidad.....	98
5.4.3.	Adquirir Recursos	98
5.4.4.	Dirigir Al Equipo	99
5.4.5.	Gestionar las Comunicaciones.....	100
5.4.6.	Implementar La Respuesta A Los Riesgos	101
5.4.7.	Efectuar Las Adquisiciones	102
5.4.8.	Gestionar La Participación De Los Interesados	103
5.5.	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	103
5.5.1.	Monitorear Y Controlar El Trabajo Del Proyecto.....	103
5.5.2.	Realizar El Control Integrado De Cambios.....	104
5.5.3.	Controlar El Cronograma	105
5.5.4.	Controlar Los Costos.....	106
5.5.5.	Controlar La Calidad	107
5.5.6.	Controlar Los Recursos	108
5.5.7.	Monitorear Las Comunicaciones	109
5.5.8.	Monitorear Los Riesgos	109
5.5.9.	Controlar Las Adquisiciones	110
5.5.10.	Monitorear El Involucramiento De Los Interesados	111
5.6.	Cerrar el Proyecto	112
6.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	114
6.1.	Inicio.	115
6.1.1.	Concepto de Viabilidad.....	115
6.1.2.	Acta de Constitución.....	117
6.2.	Grupo de Procesos de Planeación.....	119
6.2.1.	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.	119
6.2.2.	Planificar la Gestión del Alcance	121
6.2.3.	Recopilar Requisitos	122
6.2.4.	Crear la EDT /WBS.	123

6.2.5.	Definir las Actividades.	124
6.2.6.	Secuenciar las Actividades.....	126
6.2.7.	Desarrollar el Cronograma.	126
6.2.8.	Determinar el Presupuesto	127
6.2.9.	Planificar la Gestión de Calidad.....	130
6.2.10.	Gestión de Recursos.	131
6.2.11.	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	133
6.2.12.	Planificar la Gestión de los Riesgos	134
6.2.13.	Identificar los Riesgos.....	136
6.2.14.	Planificar la Gestión de las Adquisiciones.	137
6.2.15.	Planificar el Involucramiento de los Interesados.	138
7.	CONCLUSIONES.....	140
8.	RECOMENDACIONES	142
	BIBLIOGRAFÍA.....	143
	ANEXOS	147

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Resultados erradicación manual cultivos ilícitos.</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 2. Relación de recursos económicos aportados por entidad estatal.</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 3. Prácticas Gestión de Proyectos</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 4. Prácticas Efectividad de Proyectos.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 5. Matriz DOFA.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 6. Comunicaciones de Proyectos en la Secretaría del Interior.</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 7. Riesgos Generales para la Secretaría del Interior.</i>	<i>101</i>

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

<i>Gráfica 1. Proyectos con falta de sostenibilidad o Funcionalidad a 30 Junio 2017</i>	<i>14</i>
<i>Gráfica 2. Matriz de Avance PDD – Corte Abril 30 de 2019</i>	<i>16</i>
<i>Gráfica 3. Ejemplo de Portafolio.</i>	<i>31</i>
<i>Gráfica 4. Ejemplo de Ciclo de Vida del Proyecto</i>	<i>32</i>
<i>Gráfica 5. Resultados programas de participación ciudadana</i>	<i>40</i>
<i>Gráfica 6. Esquema de desarrollo de objetivos.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfica 7. EDT – Diagnóstico.....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfica 8. Distribución de Áreas Encuestadas</i>	<i>53</i>
<i>Gráfica 9. Rol de los participantes en la encuesta</i>	<i>53</i>
<i>Gráfica 10. Antigüedad en la Organización</i>	<i>54</i>
<i>Gráfica 11. Rango de edad de los encuestados.</i>	<i>54</i>
<i>Gráfica 12. Prácticas de Gestión de Proyectos</i>	<i>56</i>
<i>Gráfica 13. Efectividad de Proyectos.</i>	<i>57</i>
<i>Gráfica 14. Nivel de Madurez Proceso Estandarización</i>	<i>58</i>
<i>Gráfica 15. Nivel de Madurez Proceso Medición</i>	<i>59</i>
<i>Gráfica 16. Nivel de Madurez Proceso Control</i>	<i>59</i>
<i>Gráfica 17. Nivel de Madurez Proceso Mejora Continua</i>	<i>60</i>
<i>Gráfica 18. Resultados Consolidados - Nivel de Madurez de Procesos</i>	<i>61</i>
<i>Gráfica 19. Análisis 6M</i>	<i>63</i>
<i>Gráfica 20. Estructura Organizacional.....</i>	<i>70</i>

<i>Gráfica 21. Estructura Organizacional Actualmente en Funcionamiento</i>	<i>71</i>
<i>Gráfica 22. Flujograma de Procesos – Metodología Gestión de Proyectos para la Secretaría del Interior – PARTE A.....</i>	<i>74</i>
<i>Gráfica 23. Flujograma de Procesos – Metodología Gestión de Proyectos para la Secretaría del Interior – PARTE B</i>	<i>75</i>
<i>Gráfica 24. Listado de Procesos y Actividades – Metodología Gestión de Proyectos para la Secretaría del Interior</i>	<i>76</i>
<i>Gráfica 25. Concepto de Viabilidad.....</i>	<i>78</i>
<i>Gráfica 26. Formato Acta Constitución.....</i>	<i>79</i>
<i>Gráfica 27. Formato Plan de Dirección de Proyectos.....</i>	<i>81</i>
<i>Gráfica 28. Matriz de Trazabilidad de Requisitos</i>	<i>82</i>
<i>Gráfica 29. Definición de Alcance</i>	<i>83</i>
<i>Gráfica 30. EDT - Estructura Desglosada del Trabajo</i>	<i>84</i>
<i>Gráfica 31. Definición de Actividades del Proyecto</i>	<i>86</i>
<i>Gráfica 32. Cronograma de Proyectos</i>	<i>87</i>
<i>Gráfica 33. Estimación de Costos y Presupuesto</i>	<i>89</i>
<i>Gráfica 34. Plan de Gestión de Calidad.....</i>	<i>90</i>
<i>Gráfica 35. Gestión de Recursos del Proyecto</i>	<i>91</i>
<i>Gráfica 36. Matriz de Comunicaciones</i>	<i>93</i>
<i>Gráfica 37. Plan de Gestión de Riesgos.....</i>	<i>94</i>
<i>Gráfica 38. Identificación de Riesgos</i>	<i>95</i>
<i>Gráfica 39. Plan de Gestión de Adquisiciones</i>	<i>96</i>

<i>Gráfica 40. Plan de Involucramiento de Interesados</i>	<i>97</i>
<i>Gráfica 41. Asignación de Recursos</i>	<i>99</i>
<i>Gráfica 42. Evaluación de Oferentes.....</i>	<i>102</i>
<i>Gráfica 43. Seguimiento General del Proyecto</i>	<i>104</i>
<i>Gráfica 44. Control Solicitud de Cambios.....</i>	<i>105</i>
<i>Gráfica 45. Monitoreo y Control del Cronograma</i>	<i>106</i>
<i>Gráfica 46. Monitoreo y Control de Costos</i>	<i>107</i>
<i>Gráfica 47. Monitoreo y Control de Recursos</i>	<i>108</i>
<i>Gráfica 48. Monitoreo y Control de Riesgos</i>	<i>110</i>
<i>Gráfica 49. Monitoreo y Control de Adquisiciones</i>	<i>111</i>
<i>Gráfica 50. Acta Cierre Proyecto.....</i>	<i>113</i>
<i>Gráfica 51. Concepto de Viabilidad.....</i>	<i>116</i>
<i>Gráfica 52. Acta de Constitución.....</i>	<i>117</i>
<i>Gráfica 53. Plan de Dirección de Proyectos</i>	<i>119</i>
<i>Gráfica 54. Definición del Alcance</i>	<i>121</i>
<i>Gráfica 55. Matriz de Trazabilidad de Requisitos</i>	<i>122</i>
<i>Gráfica 56. EDT - Estructura Desglosada del Trabajo.....</i>	<i>124</i>
<i>Gráfica 57. Definición de Actividades del Proyecto</i>	<i>125</i>
<i>Gráfica 58. Secuencia de Actividades</i>	<i>126</i>
<i>Gráfica 59. Cronograma de Proyectos.....</i>	<i>127</i>
<i>Gráfica 60. Estimación de Costos y Presupuesto</i>	<i>129</i>
<i>Gráfica 60. Gestión de Calidad.....</i>	<i>130</i>

<i>Gráfica 62. Gestión de Recursos del Proyecto</i>	<i>132</i>
<i>Gráfica 62. Matriz de Comunicaciones</i>	<i>133</i>
<i>Gráfica 63. Plan de Gestión de Riesgos.....</i>	<i>135</i>
<i>Gráfica 64. Identificación de Riesgos</i>	<i>136</i>
<i>Gráfica 65. Plan de Gestión de Adquisiciones</i>	<i>137</i>
<i>Gráfica 67. Plan de Involucramiento de Interesados</i>	<i>139</i>
<i>Gráfica 68. Encuesta Gestión de Proyectos Universidad Externado de Colombia</i>	<i>147</i>
<i>Gráfica 69. Tabulación Datos Encuesta Gestión de Proyectos y Efectividad</i>	<i>150</i>

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la dinámica propia de la academia, el documento a continuación expone el informe de aplicación denominado “Diseño propuesta de metodología de gestión de proyectos, en la secretaría del interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK)” como trabajo final para optar por el título de Magister en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión.

El estudio aborda en su primer capítulo, el planteamiento del problema a partir del análisis en el proceso de gestión de proyectos de la Secretaría del Interior del Departamento de Santander de acuerdo con la situación generalizada a nivel nacional y en la institución, evidenciada en los informes de gestión y resultados en términos de ejecución de proyectos que fundamentan el alcance y justificación de lo expuesto, así como los objetivos generales y específicos planteados.

De esta manera, en el segundo capítulo se realiza la revisión de literatura exponiendo diferentes conceptos propios de la Guía de Fundamentos para la dirección de proyectos (GUÍA PMBOK) de Project Management Institute (PMI), siendo ésta la base principal para el desarrollo del trabajo.

Posteriormente se desarrolla el marco contextual generado con base en la información del grupo de planeación estratégica (oficina de proyectos) de la Secretaría del Interior de la Gobernación De Santander, donde se lleva a cabo la gestión de proyectos desde la etapa de inicio hasta el cierre y liquidación destacando las desviaciones importantes o significativas con respecto a los parámetros inicialmente trazados.

De la misma manera, se expone el paso a seguir en el procedimiento de recolección y análisis de datos (diagnóstico general y aplicación de encuestas y entrevistas). Con la información recopilada se procede con el diagnóstico de la organización, destacando cada uno de los resultados obtenidos para los diferentes instrumentos cualitativos, cuantitativos, análisis organizacional y gestión de proyectos señalados.

Con base en la situación identificada en las áreas con mayor oportunidad de mejora, se desarrolla la metodología propuesta para optimizar las diferentes fases de gestión de proyectos tomando como referencia las directrices y procesos descritos en el PMBOK con el fin de generar un impacto positivo en su calidad y efectividad, así como en el cumplimiento del alcance y objetivos.

Finalmente, de acuerdo con el desarrollo de las diferentes fases del proyecto, el análisis y los hallazgos, se presenta el plan de implementación con el instructivo correspondiente para diligenciar los formatos del grupo de procesos de planeación de la metodología propuesta, diseñada para la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Los proyectos gestionados por parte de la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander evidencian notorias falencias en sus diferentes etapas, manifestadas de diversas maneras según su naturaleza, desviaciones de recursos, pliegos con bajas especificaciones, cronogramas desfasados, calidad por debajo de las expectativas, contratistas sin la experiencia requerida, entre otros.

Según el informe de avance de plan de desarrollo departamental de Santander con corte a abril de 2019 (cierre de gobierno), las metas proyectadas por la secretaria del interior muestran un cumplimiento del 70,58%, en donde solamente seis (6) proyectos se encuentran actualmente liquidados.

Lo anterior se evidencia principalmente por falencias en la gestión del alcance, cronograma, así como en los procesos de monitoreo y control.

Por otra parte, los organismos encargados de velar por el buen uso de los recursos y la ejecución de los proyectos puede que no cuenten con las competencias adecuadas y el personal idóneo para garantizar el control necesario.

Esta es una problemática que se evidencia en diferentes instituciones gubernamentales a nivel nacional, en donde si bien la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander cuenta con un departamento encargado de la Administración de Proyectos que desarrolla e implementa algunas directrices generales, podría incluir aspectos respecto a las buenas prácticas y desarrollos académicos en torno a la gestión de proyectos que contribuyan a la eficiencia en la ejecución, monitoreo y control de los mismos.

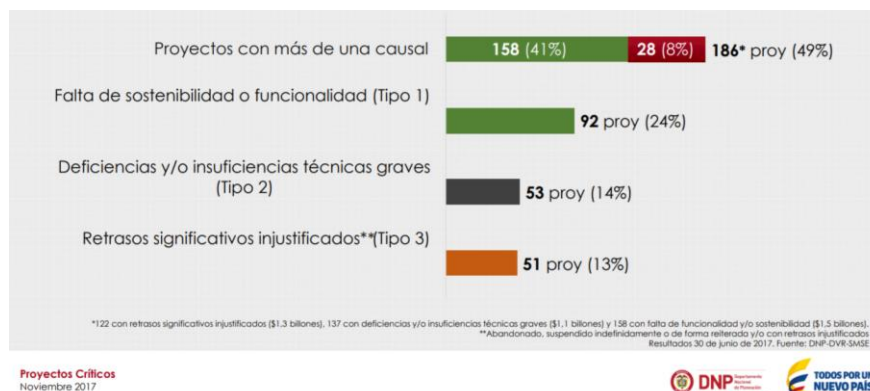
1.1. Antecedentes del Problema

Un proyecto de inversión pública contempla actividades limitadas en el tiempo, que utilizan total o parcialmente recursos públicos, con el fin de crear, ampliar, mejorar, o recuperar la capacidad de producción o de provisión de bienes o servicios por parte del Estado. (Función Pública, 2010)

Sin embargo, es evidente a partir de los resultados en términos de ejecución que el objetivo de estas entidades no se cumple completamente, los proyectos no se ejecutan, y si se ejecutan son de baja calidad y generan sobre costos.

En consecuencia, en noviembre de 2017 Luis Fernando Mejía director del DNP, hace un llamado a implementar acciones de mejora frente a los proyectos que presentan falta de sostenibilidad o funcionalidad, retrasos significativos injustificados, deficiencias y/o insuficiencias técnicas graves, a partir de los proyectos críticos que se identificaron en su labor de monitoreo y seguimiento.

Gráfica 1. Proyectos con falta de sostenibilidad o Funcionalidad a 30 Junio 2017



Fuente: (DNP, 2017)

En el informe se destaca que el *“65% de los proyectos críticos presentan fallas en su sostenibilidad y funcionalidad, es decir, en su operación y funcionamiento y el 71% de los proyectos críticos tienen debilidades en la labor de interventoría, incumpliendo su labor de advertir sobre las fallas en la ejecución de los proyectos”*.

(Departamento Nacional de Planeación, s.f.)

En términos de gestión de proyectos obedece a falencias en la gestión de alcance, cronograma, calidad, riesgo y comunicaciones en los grupos de procesos de planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto. (Project Management Institute, 2017)

Por otra parte, El plan de gobierno de la Gobernación de Santander bajo las banderas del plan de desarrollo departamental *“Santander Nos Une 2016-2019”* presentó programas y a partir de estos, proyectos específicos que buscaban satisfacer de manera integral las necesidades de sus ciudadanos.

No obstante, hasta abril del 2019 solo el 76,46% de sus metas se han ejecutado a través de proyectos direccionados por sus secretarías, dejando en evidencia múltiples falencias en la gestión de proyectos, debilidades e inconvenientes en el control de costos, control en los tiempos de ejecución, calidad de las adquisiciones, donde las especificaciones de las fichas técnicas no lograron satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados, así como la forma de cumplir con el objetivo para el desarrollo y la fiabilidad del mismo.

Gráfica 2. Matriz de Avance PDD – Corte Abril 30 de 2019

DEPENDENCIA	% AVANCE CUATRENIO
OFICINA JURIDICA	100,00%
OFICINA DE CONTROL INTERNO	100,00%
DIRECCION DE GESTON DEL RIESGO	100,00%
OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	98,50%
SECRETARIA DE HACIENDA	98,10%
SECRETARIA DE AGRICULTURA	95,88%
SECRETARIA GENERAL	92,52%
SECRETARIA DE CULTURA Y TURISMO	88,04%
SECRETARIA DE SALUD	82,02%
SECRETARIA EDUCACION	81,98%
SECRETARIA DE PLANEACION	78,77%
SECRETARIA TIC	78,11%
SECRETARIA DE INFRAESTRUCTURA	75,41%
SECRETARIA DE VIVIENDA	74,13%
SECRETARIA DEL INTERIOR	70,58%
SECRETARIA DE DESARROLLO	60,48%
INDERSANTANDER	42,77%
TOTAL GENERAL	76,46%

Fuente: (Gobernación de Santander, 2019)

Asimismo, se evidencia en particular que la Secretaría del Interior del departamento muestra un cumplimiento del 70,58% de sus metas donde solo el 54,5% de sus proyectos se encuentran actualmente liquidados y el 18% cumplieron con el alcance, cronograma y presupuesto.

De esta forma, los demás han requerido en su proceso de ejecución adicionales en tiempo y recursos, incluso proyectos de gran impacto como: adquisición e instalación de equipos de comunicación para la creación de la red de apoyo con botón de pánico del área metropolitana de Bucaramanga, (Gobernación de Santander, 2018), no se lograron ejecutar por problemas presentados en el proceso de planificación, seguimiento y control y ejecución.

De esta manera, es pertinente formular una metodología de acuerdo con los últimos estándares de gestión de proyectos que sea aplicable y se incluya en el proceso de gestión de proyectos de la secretaría del interior del departamento de Santander.

1.2. Preguntas de Investigación

1.2.1. General.

¿Cuál es la metodología de gestión de proyectos más adecuada para la secretaría del interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK)?

1.2.2. Específicas

- ¿Cuál es el desempeño actual de la gestión de proyectos en la secretaría del interior de la Gobernación de Santander?
- ¿Cómo debe estar estructurada la metodología de gestión de proyectos, en la secretaría del interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK)?
- ¿Cuál debe ser el Plan de implementación de una metodología en gestión de proyectos en la secretaría del interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK)?

1.3. Justificación

La gestión de proyectos en el sector público de Colombia refleja grandes debilidades y falencias que a su vez se evidencian en las diferentes etapas de planeación, seguimiento y control y ejecución. Son innumerables los casos de proyectos inconclusos o mal concebidos que afectan no sólo las finanzas nacionales, departamentales y municipales sino también en muchos casos la salud, integridad, calidad de vida de las comunidades que pretendían beneficiar y la competitividad del país.

Además de la evidente corrupción en los diferentes niveles del estado, que incide en la poca confianza de los ciudadanos en las instituciones, también es necesario resaltar que existen fallas en los procedimientos y metodologías aplicadas en los procesos de contratación, así como en la vigilancia de la administración y ejecución de los recursos asignados, que precisamente abren la puerta a la desviación y uso inadecuado de los mismos.

Por otro lado, existe la problemática de la gestión de proyectos que según Belassi y Tukel (1996) se evidencia en la falta de apoyo de la alta gerencia, falta de consulta al cliente, errores en las estimaciones preliminares, falta de disponibilidad de recursos y bajo desempeño del gerente del proyecto. (Rincón, 2016)

Asimismo Haji-Kazemi, Andersen y Krane (2013) expone falta de análisis de riesgos potenciales, falta de aplicación de valor ganado, falta de evaluación del desempeño del proyecto, falta de análisis de stakeholders, falta de evaluación de madurez, falta de no consultar proyectos anteriores, falta de análisis causa/efecto, estimaciones inapropiadas, problemas en interfaces del proyecto, falta de análisis de issues, falta de análisis de las características del proyecto y falta de análisis del entorno del proyecto. (Rincón, 2016, p. 6)

En algunas oportunidades se presenta el afán político que busca a través de la rápida ejecución ganar protagonismo por la inauguración de obras o entrega de proyectos, omitiendo los tiempos naturales de planeación, evaluación y ejecución que tarde o temprano desencadenan en resultados por debajo de las expectativas, sobrecostos y retrabajos.

A pesar que en el país se ha trabajado por la estandarización de formatos y mecanismos para la gestión de proyectos que agilicen los tiempos de aprobación, mejorar la calidad y su estructuración, aún existen oportunidades de mejora en cada una de las etapas necesarias para el desarrollo de los proyectos públicos con el objetivo de hacerlos eficientes, transparentes, confiables y de alto impacto para los ciudadanos.

De esta manera el presente estudio busca identificar los aspectos clave que permitirán fortalecer las estrategias existentes y plantear alternativas adicionales que favorezcan el proceso en cada una de sus fases, teniendo en cuenta que abundan manuales y guías de evaluación de

proyectos, la exposición se realizará a partir de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK).

1.4. Objetivo General

Proponer una metodología de gestión de proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK).

1.5. Objetivos Específicos

- Determinar cómo se lleva a cabo actualmente la gestión y administración de proyectos en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander.
- Diseñar una propuesta de metodología de gestión de proyectos para la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander
- Diseñar el plan de implementación de la metodología de gestión de proyectos.

1.6. Alcance y Limitaciones

El documento actual muestra el diseño de una metodología de gestión de proyectos desarrollada a partir de la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK),

como propuesta aplicable al grupo de planeación estratégica (oficina de proyectos) de la Secretaría del Interior de la Gobernación. De esta forma, su aplicación no debe considerarse viable para los demás grupos de la secretaría ni de la entidad estatal.

La consolidación de la propuesta, parte de un diagnóstico general de la operatividad en la gestión y administración de proyectos, específicamente en la oficina de proyectos actualmente conformada de la Secretaría del Interior; seguido, se realiza el diseño y plan de implementación de la metodología de gestión de proyectos tomando como referencia los parámetros de la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK).

Las fuentes internas requeridas para el desarrollo de la temática pueden tener un trato confidencial, ya que su exposición requiere gestión y aprobación y en algunos casos puede no ser suministrada. Asimismo, el marco contextual es plenamente tomado de la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, razón por la cual, la información puede sesgarse en torno a la problemática en profundización. Es importante destacar que, por ser presentada como una propuesta, lo anterior no implica su aplicación real.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Marco Conceptual

Dada la manera en que los negocios continúan evolucionando, convertirse en experto en proyectos no se considera un lujo sino una necesidad (Pinto, 2015); formar parte de una economía global exige a las organizaciones definir estándares competitivos a través de la gestión de cada uno de sus componentes donde el capital humano directivo y operativo adquiere gran importancia.

Lo anterior, articulado con parámetros claros que permitan definir el correcto flujo de las actividades propias y necesarias para el cumplimiento del objetivo principal y en la medida que dichos aspectos tengan la adecuada planeación, control, seguimiento, medición y trazabilidad en las diferentes etapas de ejecución facilitarán el éxito, la consecución de los objetivos propuestos, así como el impacto positivo deseado desde la concepción del proyecto.

De esta forma, la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK) de Project Management Institute (PMI), se toma como referente por sus fundamentos teóricos, basados en elementos, conocimientos y experiencia aplicables a los proyectos de acuerdo con las buenas prácticas y generación de valor, por lo que resulta confiable en las nuevas estructuraciones y formulaciones (Project Management Institute, 2017)

El Project Management Institute (PMI) se describe como la asociación líder a nivel mundial en la gestión de proyectos que integra normas determinadas como el “cuerpo de conocimientos de la gerencia de proyectos (Project Management Body of Knowledge: PMBOK), el cual se considera uno de los marcos más amplios para la identificación de las áreas críticas de conocimiento que los gerentes de proyectos deben entender para dominar su disciplina” (Pinto, 2015)

Sin embargo, así la gestión pública se lleve a cabo a partir de la ejecución de proyectos, en el marco de planes de desarrollo y programas para sectores específicos, no se cuenta con un referente de metodología para la gestión de proyectos que le permita a la entidad territorial realizar las correctas actividades de iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y el cierre de las diversas fases del proyecto garantizando la ejecución de los mismos de manera eficiente y eficaz.

Lo anterior permite establecer; dentro de un amplio marco de fundamentos, guías, técnicas, manuales, procedimientos, teorías de gestión y planificación de proyectos; la definición de una propuesta de metodología idónea de acuerdo con las necesidades de gestión, naturaleza del proyecto y características únicas del sector.

En este sentido, a continuación, se presentan diferentes modelos y conceptos propuestos por diferentes organizaciones enfocadas en la dirección y gestión de proyectos.

2.1.1. GUÍA PMBOK (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)

Si bien es considerada una de las literaturas principales para la gestión de proyectos y bajo la cual se fundamenta el trabajo actual, la Guía del PMBOK expone claramente su contenido como referencias recomendadas para la adaptación, es decir, los documentos estándar que la componen identifican un subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas.

Dicho de otra forma, la Guía del PMBOK, es una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, así como fases del ciclo de vida necesaria para la práctica de la dirección de proyectos; (Project Management Institute, 2017), la importancia de basarse en sus argumentos radica en la posibilidad de contar con referencias técnicas y herramientas que respaldan y permiten exponer una postura o criterio. De esta forma, se especifica que la literatura expuesta no es considerada una metodología.

La Guía del PMBOK proporciona más detalles sobre conceptos clave, tendencias emergentes, consideraciones para adaptar los procesos de la dirección de proyectos e información sobre cómo aplicar herramientas y técnicas a los proyectos. (Project Management Institute, 2017)

2.1.2. OPM (Organizational Project Management)

Organizational Project Management (OPM) o Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos, desarrollado por el Project Management Institute (PMI), es un marco de ejecución que permite medir la madurez de la organización e identificar las áreas de mejora con respecto a las prácticas de gestión de portafolios, programas y proyectos.

El OPM parte de comprender la estrategia organizacional en busca del cierre de brechas entre la visión y misión con portafolios, programas y proyectos en curso, mediante la coordinación, alineación e implementación para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. (Project Management Institute, p. 25)

Asimismo, permite la incorporación de prácticas de gestión de proyectos con los procesos de negocio y operación como una función de unidad de negocio dentro de la estructura organizativa.

Dentro de los beneficios más destacables de la OPM se encuentran, la alineación de la estrategia y ejecución a través el uso de recursos internos y externos de la organización de manera eficaz y eficiente, incremento de la productividad (mejoras en procesos), gestión del cambio hacia la competitividad, eficiencia en la toma de decisiones, análisis de Impacto del negocio y desempeño de valor. (Project Management Institute, 2018)

2.1.3. IPMA (International Project Management Association) - OCB

El IPMA OCB (Organizational Competence Baseline), plantea los diferentes niveles y competencias de la organización para establecer la situación actual en la que se encuentra la organización y su madurez. Se basa en cinco (5) áreas; Gobierno corporativo, Recursos, Gerencia, Alineamiento y Personas; con el objetivo de evaluar su integración, rol e influencia en la gestión de proyectos, programas o portafolio.

Para este fin se definen las competencias que hacen parte de cada una de las áreas mencionadas anteriormente y como éstas deben desarrollarse para generar la visión, misión, objetivos estratégicos y resultados de la organización; así como el adecuado seguimiento y mejora de los procesos. (International Project Management Association (IPMA), 2016)

2.1.4. Documentos Relacionados

A continuación, se relacionan una serie de documentos de investigación afines con la propuesta de trabajo de grado, los cuales han servido como referencia para el desarrollo del proyecto teniendo en cuenta sus características similares y enfoque en la gestión de proyectos, métodos y modelos utilizados que complementan los conceptos académicos; facilitando el entendimiento e implementación por tratarse de casos aplicados en diferentes sectores económicos.

Tipo de documento: **Tesis Master Gerencia de Proyecto**

Título del Trabajo: Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa Mapfre seguros Colombia

Fuente: Universidad EAFIT (Ibarra, 2017)

Aporte: Caso de referencia de implementación de una PMO, diagnóstico, modelos de evaluación de madurez, flujo de procesos y desarrollo de metodología.

Tipo de documento: **Tesis Master Gerencia de Proyecto**

Título del Trabajo: Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa Rincco S.A.S

Fuente: Universidad EAFIT (Arias Sánchez, 2015)

Aporte: Caso de referencia de metodología adaptada de acuerdo con los procesos y áreas de conocimiento de la guía para la dirección de proyectos PMBOK.

Tipo de documento: **Tesis Especialización Gerencia de Proyecto**

Título del Trabajo: Implementación de una oficina de administración de proyectos en Olano Ingeniería S.A.S.

Fuente: Universidad Piloto de Colombia (Cepeda Gámez, J. E., Díaz Guerrero, L. Y., & Guevara, D. A., 2018)

Aporte: Caso de referencia para el desarrollo de planes de gestión de los diferentes grupos de procesos y su implementación.

2.2. Conceptos PMI

2.2.1. Definición Metodología a partir del PMI (Project Management Institute)

Una metodología es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizado por quienes trabajan en una disciplina. (Project Management Institute, 2017)

Por lo tanto, existen múltiples marcos teóricos, literatura y guías viables para la gestión de proyectos que obedecen a la diversidad de criterios propuestos por distintos autores, no obstante, se profundiza en literatura afín con PMI, con el propósito de brindar un referente de ejecución actual y emprender un plan de investigación que logre dar respuesta a la propuesta actual de trabajo.

Según la guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK), el análisis de alternativas puede incluir determinar qué metodología de programación usar, o cómo combinar diversos métodos en el proyecto; es importante precisar, que la identificación de la metodología idónea debe efectuarse de manera previa, pues será considerada como directriz de trabajo para el director de proyecto.

2.2.2. Definición de Proyecto

Un proyecto puede considerarse una serie de actividades y tareas según (Pinto, 2015):

- Tiene un objetivo específico que se completará con determinadas especificaciones.
- Tienen definida la fecha de inicio y de terminación
- Tienen fondos limitados (si aplica)
- Consume recursos humanos y no humanos (es decir, dinero, personas, equipos)
- Es multifuncional (es decir, afecta varias líneas funcionales)

“Un proyecto es una iniciativa única con un principio y un final, llevada a cabo por personas para alcanzar las metas establecidas dentro de los parámetros de costos, plazo y calidad”. (Pinto, 2015, p.5)

Aunque hay varias definiciones generales del término proyecto, la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) expone una sencilla y puntual definición: “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (Project Management Institute, 2017, p. 43)

2.2.3. Definición de Programas

Según el PMI (2017) “los programas son un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas cuya gestión se realiza de manera coordinada para

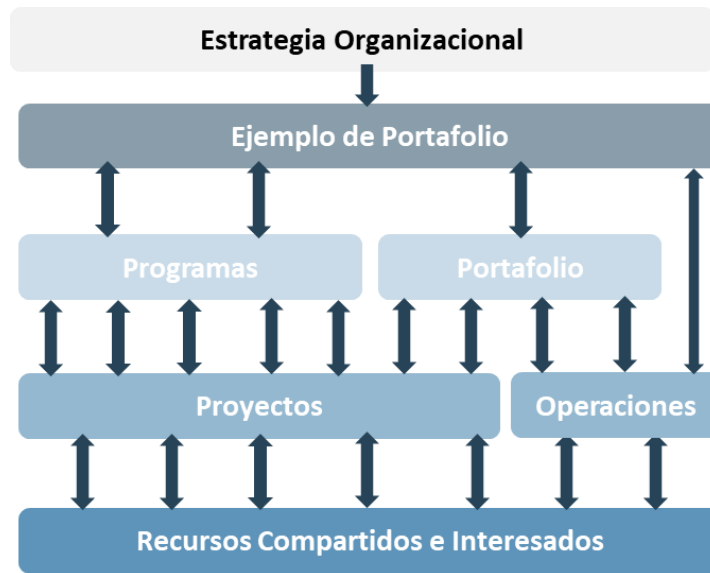
obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionarían de forma individual (...) Los programas no son proyectos grandes”. (Project Management Institute, 2017, p.52).

Por otra parte, “la dirección de programas armoniza sus componentes de programas y controla las interdependencias a fin de lograr beneficios especificados”. (Project Management Institute, 2017, p.55).

2.2.4. Definición de Portafolio

De acuerdo con el PMI, el portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos. (Project Management Institute, 2017, p.52). De la misma forma el PMI expone que la dirección de portafolios alinea los portafolios con las estrategias organizacionales seleccionando los programas o proyectos adecuados, priorizando el trabajo y proveyendo los recursos necesarios. (Project Management Institute, 2017, p.55)

Gráfica 3. Ejemplo de Portafolio.



Fuente: Guía del PMBOK. Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017, p. 51).

2.2.5. Ciclo de Vida del Proyecto

Para el PMI (2017) el Ciclo de Vida del Proyecto

“es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o superpuestas”. (Project Management Institute, 2017, p.58).

A continuación, se relaciona de manera gráfica lo anteriormente expuesto

Gráfica 4. Ejemplo de Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Guía del PMBOK. Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2017, p. 51).

2.2.6. Definición Fases del Proyecto

Una fase del proyecto según el PMI (2017)

“es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases de un ciclo de vida pueden describirse mediante diversos atributos. Los atributos pueden ser medibles y propios de una fase específica. Los atributos pueden incluir, entre otros: Nombre (p.ej., Fase A, Fase B, Fase 1, Fase 2, fase de propuesta), Número (p.ej., tres fases en el proyecto, cinco fases en el proyecto), Duración (p.ej., 1 semana, 1 mes, 1 trimestre)”. (Project Management Institute, 2017, p.60)

2.2.7. Áreas de Conocimiento

Las diez áreas de conocimiento definidas por la Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK) comprende cada una, “un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos” (Project Management Institute, 2017); su aplicación puede incrementar las posibilidades de éxito.

Las áreas de conocimiento son también llamadas áreas de gestión: integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados; si bien se encuentran interrelacionadas, se definen de manera particular desde la perspectiva de la dirección de proyectos.

Por lo anterior, es importante que los gestores de proyectos conozcan de manera detallada la funcionalidad de cada una de las áreas asociadas a los procesos y herramientas. A continuación, a partir del Project Management Institute, (2017) se describen cada una de ellas:

- “Gestión de la Integración de Proyecto: comprende los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos proyectos.

- **Gestión del Alcance del Proyecto:** contiene los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- **Gestión del Cronograma del Proyecto** abarca los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación gestión, control, monitorio y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** comprende los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- **Gestión de Recursos del Proyecto:** incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto: se desarrollan los procesos necesarios para garantizar que la planificación, recopilación, creación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

- Gestión de los Riesgos del Proyecto: incorpora los procesos necesarios para la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta y el monitoreo y control de los riesgos de un proyecto

- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: contiene los procesos de compra o adquisición productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

- Gestión de los Interesados del Proyecto: implementa los procesos que hacen posible la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.” (Project Management Institute, 2017, p.63)

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Marco Contextual.

3.1.1. Generalidades Gobernación de Santander

La Gobernación de Santander contempla como objetivo primordial mejorar la calidad de vida de los santandereanos fomentando la competitividad, fortaleciendo la ciencia, la tecnología, y recuperando la infraestructura vial, entre otros; vitales para el desarrollo y la proyección del departamento. (Gobernación de Santander, 2016).

De esta forma, en el cumplimiento de sus deberes articulados con su misión y visión institucional, como organismo de dirección y promoción del desarrollo económico y social, cumple con funciones de intermediación y coordinación entre el Gobierno Nacional y los municipios de Santander.

Por lo anterior, es necesario el compromiso conjunto entre los diferentes actores, sector privado (productivo, gremios y academia), el gobierno departamental y municipal, quienes de acuerdo con sus competencias, conocimientos y capacidades se constituyen fundamentales para la estructuración y ejecución de proyectos en diferentes escenarios.

Es importante mencionar que, a partir de los proyectos realizados, se materializa el cumplimiento y se da respuesta a las soluciones económicas y de bienestar requeridas por los ciudadanos.

El PPD plan de desarrollo “Santander Nos Une” 2016-2019, propone desarrollar un sistema de proyectos potencializadores del crecimiento con equidad, “Proyectos estratégicos”, que posicionen a Santander por sus buenas prácticas en gestión pública, que unan a la población del departamento y a aquellos que creen en Santander, proyectos que sean base del desarrollo regional de largo plazo y sobre todo proyectos que potencialicen la identidad y marca de región. (Gobernación de Santander, 2016).

3.1.2. Secretaría del Interior

La Secretaría del Interior tiene como propósito propender por el fortalecimiento integral de las Administraciones Municipales, incentivar la participación ciudadana y comunitaria, garantizar el orden público territorial y generar escenarios de paz, seguridad y convivencia. (Secretaria del Interior de Santander, 2016)

De esta manera, en torno al tema de seguridad, orden público y convivencia ciudadana el PDD “Santander Nos Une” 2016-2019 propuso acciones y programas que pretenden generar entornos seguros y confiables (visión Santander 2030) a través del desarrollo de las siguientes estrategias:

- Coordinar planes, estrategias, dentro de las fuerzas castrenses para garantizar la convivencia ciudadana, preservación, conservación y restablecimiento de seguridad y orden público para que el Departamento de Santander se convierta en un escenario de seguro, de paz comprometido con la reconciliación. (Gobernación de Santander, 2016).
- Disminuir la tasa de lesiones personales, hurto, homicidio y violencia intrafamiliar por medio del fortalecimiento y articulación institucional y la promoción de reglas de convivencia ciudadana. (Gobernación de Santander, 2016).

Actualmente la Secretaría del Interior ha logrado articular políticas y estrategias de seguridad con miembros de la fuerza pública (Policía y Ejército Nacional) encaminadas al fortalecimiento de la paz, la prevención al ingreso de grupos residuales GAO (Grupos Armados Organizados), en la defensa y garantía de los derechos de las víctimas y líderes sociales, empeñados en disminuir al máximo la distribución y consumo de estupefacientes, aunando esfuerzos para que la convivencia ciudadana sea un modelo en el país en el marco de la tolerancia y el respeto a las reglas de civismo y urbanidad, logros que posicionan a Santander como el departamento más seguro del país y referente nacional en materia de seguridad y convivencia ciudadana.

A continuación, se identifican algunos de los resultados más importantes que ha logrado la Policía Nacional en el Departamento de Santander:

- Disminución de 6% en la tasa de homicidios, logrando una tasa de 5.2 homicidios por cada 100mil habitantes. (Dirección de Seguridad Ciudadana, 2019)
- Disminución de 8% en la tasa de lesiones personales, con 86 casos menos en el año 2018 en comparación del 2017, fruto de la aplicación del Código Nacional de Policía. (Dirección de Seguridad Ciudadana, 2019)
- No hay presencia de grupos residuales en el departamento de Santander. (Dirección de Seguridad Ciudadana, 2019)
- Actualmente, no se tiene información que permita establecer la presencia de estructuras guerrilleras del ELN consolidadas en los municipios de Santander adscritos al DEMAM (Policía del Magdalena Medio); asimismo los municipios de Santander no poseen influencia de estructuras del clan del golfo. (Dirección de Seguridad Ciudadana, 2019)
- Se fortaleció la confianza en la Policía Nacional por medio de acciones que buscaron estar más cerca de la comunidad a través de estrategias de socialización de prevención al consumo de drogas y con lo dispuesto por el código nacional de policía que no busca otra cosa diferente a la estabilización de la convivencia ciudadana y evitar las mayores contravenciones posibles.

Gráfica 5. Resultados programas de participación ciudadana



Fuente: (Dirección de Seguridad Ciudadana, 2019)

Un total de 23,346 hectáreas de cultivos de uso ilícito erradicadas manualmente en los municipios de: El Playón, Capitanejo, Landázuri, Bolívar, Macaravita, Simacota. (Dirección de Seguridad Ciudadana, 2019)

Tabla 1. Resultados erradicación manual cultivos ilícitos.

Municipio	Total hectáreas
EL PLAYON	2,1
CAPITANEJO	1,7
LANDAZURI	1,2
BOLIVAR	14,79
MACARAVITA	0,256
SIMACOTA	3,3
TOTAL	23,346

Fuente: (Dirección de Seguridad Ciudadana, 2019)

17 Operaciones de alto impacto de las cuales se desarticulaban bandas delincuenciales como: “Los Valvulina”, “Los Memes”, “Los Triada”, “Los Sancocheros”, “Los Tino”, “Los Goteros”, “Los Saga”, que arrojaron 60 capturas de los cuales 4 aprensiones de adolescentes por orden judicial,

por los delitos de tráfico local de estupefacientes, extorción, hurto, receptación. (Dirección de Seguridad Ciudadana, 2019)

El rendimiento óptimo de la fuerza pública en Santander no solo obedece a iniciativas auténticas de prevención y reacción que emanan particularmente de las jurisdicciones que comprende la región como bien lo son: metropolitana de Bucaramanga, policía departamental y magdalena medio sino que también es producto de la eficiente administración de los recursos que tienen su origen en el denominado FONSECON (Fondo de Seguridad y Convivencia) por parte de la Gobernación de Santander los cuales conforme a las necesidades y demandas de los cuerpos castrenses son evaluados y analizados para la puesta en marcha de la consecución de los ejes que comprenden los requerimientos los cuales son: comunicaciones, tecnología, movilidad e infraestructura.

Esa colaboración Inter agencial y la suma de propósitos comunes que propenden por un departamento libre de violencia se refleja en que las herramientas institucionales con que cuenta, por ejemplo, policía nacional han facilitado su visión de custodios y protectores de la seguridad y la convivencia en el Departamento de Santander

De esta forma, la dirección de esfuerzos desde el gobierno departamental logra generar y mantener durante los últimos años la situación proyectada para el año 2019 correspondiente a: “Reducir los índices de criminalidad en el Departamento de Santander garantizando las condiciones mínimas de seguridad, tranquilidad, salubridad y moralidad en el seno de la

comunidad santandereana y que permiten el goce de los derechos civiles; derechos consagrados en la Constitución Política y el Estado social de derecho que nos rige, para mantener un clima de convivencia y armonía social". (Gobernación de Santander, 2016).

3.1.3. Gestión de Proyectos Secretaría del Interior

La gran apuesta del gobierno departamental en materia de seguridad y convivencia ciudadana en el marco de su plan de desarrollo "Santander Nos Une" radica en consolidar al departamento como el más seguro del país.

De esta forma, la Secretaría del Interior de la gobernación de Santander gestiona sus proyectos desde el grupo de procesos de inicio hasta el grupo de procesos de cierre, dando autonomía a cada equipo de trabajo para establecer sus propias prácticas para cumplir las metas propuestas en el Plan de Desarrollo Departamental.

Es pertinente mencionar que los proyectos, son ejecutados de acuerdo con las metas y programas plenamente establecidos en el Plan de Desarrollo Departamental que surgen a partir de las iniciativas que responden a las necesidades y oportunidades en beneficio de la comunidad santandereana.

En este sentido, el gobernante y específicamente el Secretario del Interior han buscado aunar esfuerzos con el Gobierno Nacional para la gestión de recursos, ofreciendo herramientas

suficientes a la fuerza pública, (policía metropolitana) para que cumpla con su misión de proteger el área metropolitana del crimen y la intolerancia.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del líder del equipo por gestionar recursos para la ejecución de proyectos que prometen ser de gran impacto, el equipo de planeación estratégica no logra concluir su gestión de manera satisfactoria, el 54.5% por ciento de sus proyectos no se ejecutan de acuerdo con las condiciones inicialmente planeadas producto de la limitada gestión de proyectos, definición de costos, alcance, seguimiento y control y cierre.

Actualmente, en pleno cierre de gobierno solo dos (2) de los once (11) proyectos gestionados cumplieron con el alcance, cronograma y presupuesto, es decir, apenas un 18% de éstos se han logrado ejecutar de acuerdo con los lineamientos establecidos en el inicio y planificación.

Lo anterior genera un impacto negativo en la sociedad, pérdida de confianza y credibilidad por parte de la ciudadanía, pues las metas propuestas en materia de proyectos por parte del gobernante y la secretaria no se logran cumplir y si se logran culminar no obedecen a los parámetros inicialmente planeados.

Un claro ejemplo de lo mencionado anteriormente obedece al megaproyecto de instalación de cámaras de seguridad en los municipios de Piedecuesta, Floridablanca, Girón y Bucaramanga, proceso liderado por la gobernación de Santander, cofinanciado con la más alta participación en

recursos por el Ministerio del Interior y aportes de los municipios ya referenciados del ente territorial.

Tabla 2. Relación de recursos económicos aportados por entidad estatal.

Contratantes	Valor (\$)	Porcentaje (%)
Ministerio del Interior	5.044.420.872	73,36%
Departamento de Santander	200.000.000	2,91%
Municipio de Floridablanca	840.000.000	12,22%
Municipio de Piedecuesta	592.030.780	8,61%
Municipio de Girón	200.000.000	2,91%
<u>Total</u>	<u>6.876.451.652</u>	<u>100%</u>

Fuente: (Secretaria del Interior de Santander, 2016)

Un proyecto ambicioso que convirtió el área metropolitana en un espacio inteligente; cuenta con 497 cámaras que contribuyen inobjetablemente a la disminución de los índices de inseguridad y comportamientos sujetos a contravenciones por parte de la Policía Nacional.

Los procesos de Inicio y Planificación (establecer alcance del proyecto, refinar objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos) le correspondió a la Gobernación de Santander bajo la dirección de la Secretaria del Interior; esta última ejerció la labor de coordinación de todos los requerimientos hechos por el Ministerio del Interior, demandando un gran sentido de compromiso y pertinencia por parte de los funcionarios que lideraron la organización documental y técnica con los municipios que comprenden el A/M (área metropolitana) y la División de Telemática de Policía Metropolitana de Bucaramanga en conjunto con La Oficina de Telemática del nivel Central de Policía.

Los criterios de ubicación de las cámaras fueron diseñados por los agentes policiales, actualmente se encuentran en los sitios que más requerían presencia tecnológica para contrarrestar el tráfico local de estupefacientes, hurtos en todas las modalidades (motocicletas, vehículos, residencias y personas) y situaciones que alteraran la convivencia y el orden social; la instalación y funcionamiento de las cámaras de seguridad contó con la participación de líderes sociales, generando un entorno de cooperación y decisiones en conjunto con la comunidad.

Actualmente el proyecto hace parte de los seis (6) que se encuentran liquidados, sin embargo, se evidencia durante el proceso de ejecución, dificultades por la falta de seguimiento y control, (identificar las áreas en las que requería cambios de manera oportuna) falencias en procesos de planeación, generando retrasos y algunos sobrecostos.

Las 497 cámaras operan en los cuatro municipios donde su funcionalidad ha sido clave a la hora de prevenir el delito y como baluartes en la judicialización de hechos delictivos y contravencionales registrados en las mismas.

Sin embargo, es oportuno mencionar como se expone en los antecedentes del problema, la mayoría de los proyectos presentados por la secretaria del interior muestran desviaciones importantes o significativas con respecto a los parámetros inicialmente trazados y a pesar que existe el grupo de planificación estratégica - oficina de proyectos en la Secretaría del Interior, sus funciones no se encuentran formalmente establecidas en la estructura organizacional de la entidad, por lo que se hace notoria la falencia desde los elementos de gestión como principios

claves en la dirección de proyectos (estandarización de gobernanza) que permite el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

3.2. Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos

El procedimiento de recolección y análisis de datos iniciará con un diagnóstico general a partir de una investigación cuantitativa y cualitativa, aplicación de encuestas y entrevistas respectivamente; asimismo, se consultará el último informe de avance del plan de desarrollo departamental de Santander, el cual suministra la información correspondiente a la gestión de la secretaria del interior y el cumplimiento de sus metas. Por otra parte, se identificarán y definirán los formatos a utilizar en las entrevistas y encuestas que se realizarán a los siguientes funcionarios de la gobernación de Santander como fuente primaria de información:

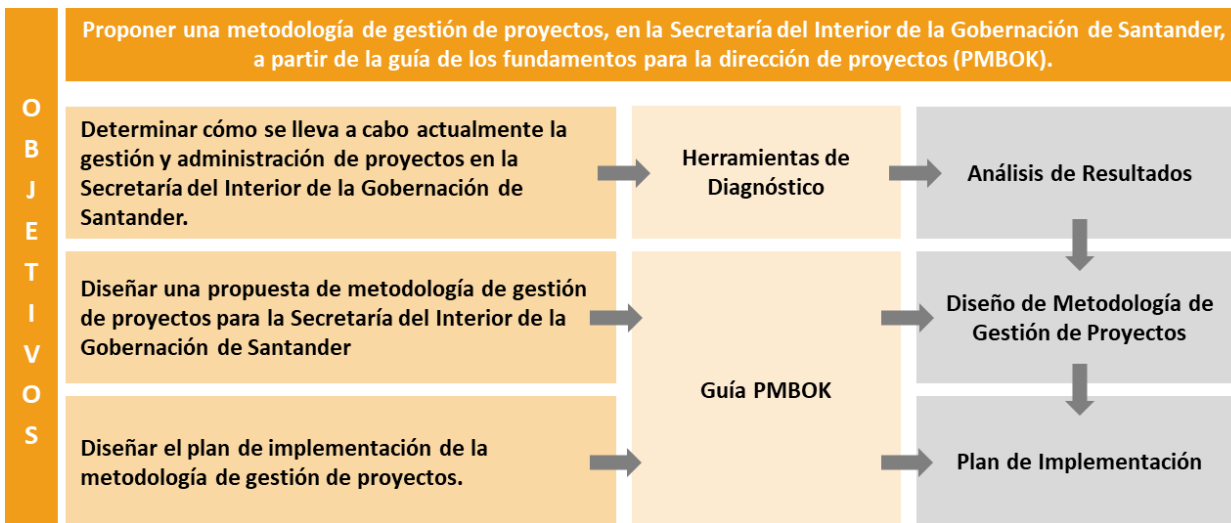
- Secretario del Interior
- Secretario de Planeación
- Director de la Oficina de Proyectos de la Secretaría de Planeación.
- Coordinador de Proyectos – Grupo de Planificación Estratégica secretaria del interior.
- Analista de Proyectos – Grupo de Planificación Estratégica secretaria del Interior.
- Equipo Técnico y Equipo Financiero – Grupo de Planificación Estratégica secretaria del interior.

Asimismo, se aplicará el método de las 6M (métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente) y modelos de madurez para realizar el análisis del diagnóstico y formular las estrategias correspondientes.

A partir del análisis de los hallazgos encontrados en la primera fase, se identifican los aspectos en los que se pretende profundizar para generar la planificación del diseño de la propuesta del modelo de metodología de gestión de proyectos. En la estructura de desglose de trabajo (EDT) se describirán las actividades de la metodología propuesta para que de manera continua se describan los atributos de la metodología enfocados hacia las necesidades, oportunidades y metas de la secretaria a través de la gestión de proyectos. Este análisis alimentará la generación de la metodología sugerida para la secretaria del interior utilizando las herramientas que simplifiquen y se ajusten a la realidad de su estructura de proyectos. Una vez definida la propuesta y sus actividades, se propone el plan de implementación, estableciendo responsables, cronogramas de ejecución y seguimiento para validar su correcto funcionamiento.

En resumen, tomando como base el marco conceptual, así como el contexto de la gestión de proyectos de la secretaría del interior de la Gobernación de Santander, a continuación, se presenta el proceso y actividades realizadas para dar cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos propuestos:

Gráfica 6. Esquema de desarrollo de objetivos



Fuente: Elaboración Propia

➤ **Determinar cómo se lleva a cabo actualmente la gestión y administración de proyectos en la secretaría del Interior de la Gobernación de Santander:**

- Diagnóstico Organizacional
- Aplicación de Encuestas y Entrevistas a funcionarios de la institución.
- Método de las 6M (métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente)
- Modelo de madurez
- Análisis DOFA de la Secretaría del Interior.
- Estructura Organizacional
- Análisis de resultados

➤ **Diseñar una propuesta de metodología de gestión de proyectos para la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander:**

Revisión y adaptación de los diferentes grupos de procesos y áreas de conocimiento a partir del estándar de dirección de proyectos de PMBOK de acuerdo con las necesidades y hallazgos en la Secretaría del Interior.

- Grupo de Procesos de Inicio
- Grupo de Procesos de Planeación
- Grupo de Procesos de Ejecución
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control
- Grupo de Procesos de Cierre.

➤ **Diseñar el plan de implementación de la metodología de gestión de proyectos:**

Con base en el desarrollo del presente proyecto, se realiza el plan de implementación con la aplicación y adaptación de los diferentes formatos establecidos para los grupos de procesos de inicio y planificación asociados a las áreas de conocimiento incluidas según las necesidades de la Secretaría del Interior. Los procesos de ejecución, monitoreo y control quedan sujetos a la implementación real por parte de la oficina de proyectos, para los cuales se determinarán los parámetros y estándares respectivos en el diseño de la metodología.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

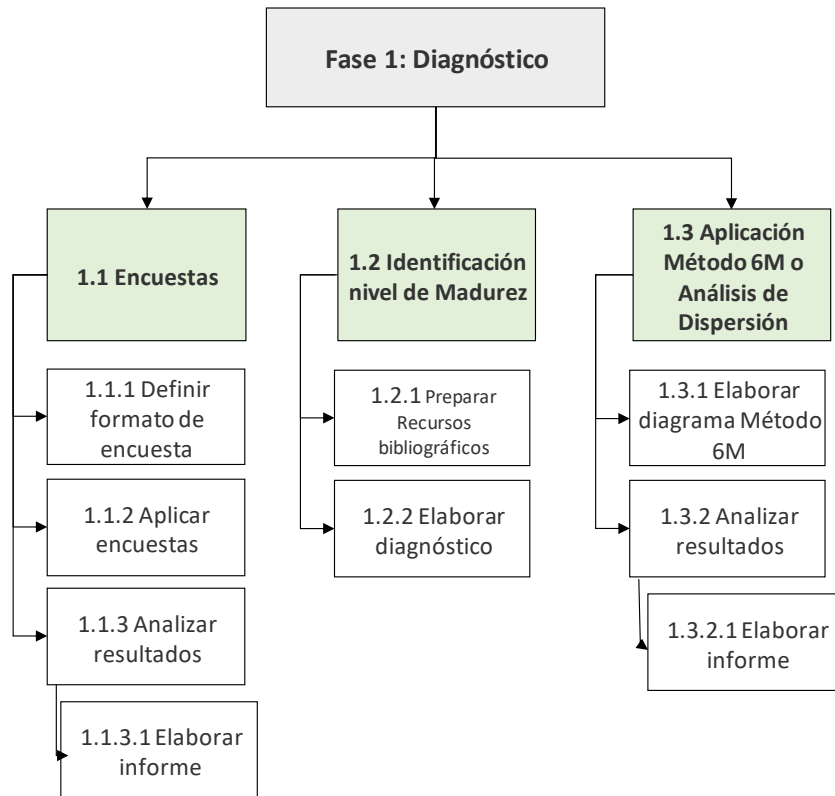
A continuación, se expondrá el diagnóstico de la organización de acuerdo con la metodología de análisis propuesta, de esta manera, se relacionan cada uno de los resultados obtenidos para los diferentes instrumentos cualitativos, cuantitativos de análisis organizacional y gestión de proyectos señalados en el capítulo anterior.

4.1. Diagnóstico Organizacional

La Gobernación de Santander como entidad pública colombiana sigue los modelos estandarizados para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública; de acuerdo con la Ley 152 de 1994 el Departamento Nacional de Planeación, organiza las metodologías, criterios y procedimientos y las entidades ponen en funcionamiento bancos de programas y proyectos y sistemas de información para la planeación. (Funcion Pública, 2019).

Sin embargo, no se detecta estandarización para los procesos de gestión y control de proyectos, generando las desviaciones y problemáticas anteriormente mencionadas.

Gráfica 7. EDT – Diagnóstico



Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

A pesar que existe el grupo de planificación estratégica - oficina de proyectos en la Secretaría del Interior sus funciones no se encuentran formalmente establecidas en la estructura organizacional de la entidad; solo Secretarías como Planeación, Salud y Educación evidencian dicha formalización a través del Grupo de Proyectos e Inversión Pública, Dirección de Planeación y Mejoramiento a la Salud y el Grupo de Planeación Educativa respectivamente.

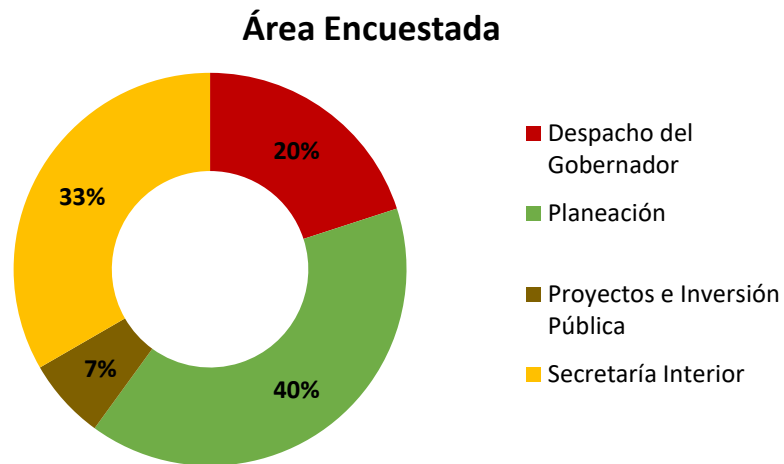
Por otra parte, en relación con los proyectos, son ejecutados de acuerdo con las metas y programas plenamente establecidos en el Plan de Desarrollo Departamental que surgen a partir de las iniciativas que responden a las necesidades y oportunidades en beneficio de la comunidad santandereana.

4.2. Encuestas y Modelo de Madurez

4.2.1. Encuesta de Cultura y Nivel de Madurez en la Gestión de Proyectos.

Se realizó la encuesta de cultura y nivel de madurez a un grupo de quince (15) personas relacionadas con las etapas de los proyectos de la Gobernación de Santander, entre ellos: líderes de proyectos, integrantes de equipo y stakeholders de la secretaria de planeación, interior y despacho de la gobernación durante el primer semestre del 2019. De esta manera se obtuvo el punto de vista y percepción de diferentes áreas y roles sobre el desarrollo en general de los proyectos de la entidad. Los parámetros considerados y evaluados en el documento fueron: alcance, cronograma, costo, calidad, riesgos, adquisiciones, interesados, recursos, comunicaciones y cambio.

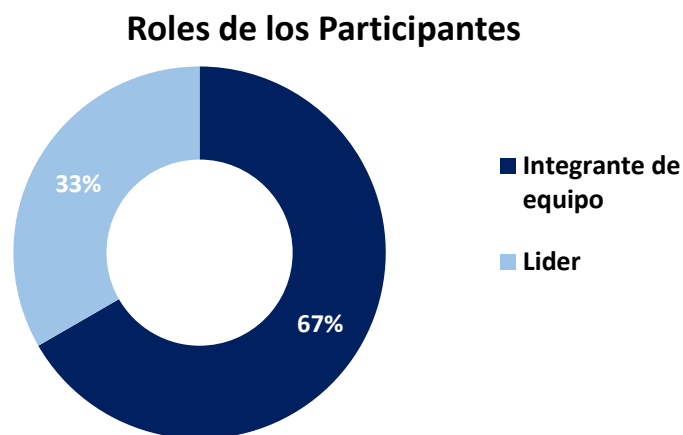
Gráfica 8. Distribución de Áreas Encuestadas



Fuente: Elaboración Propia

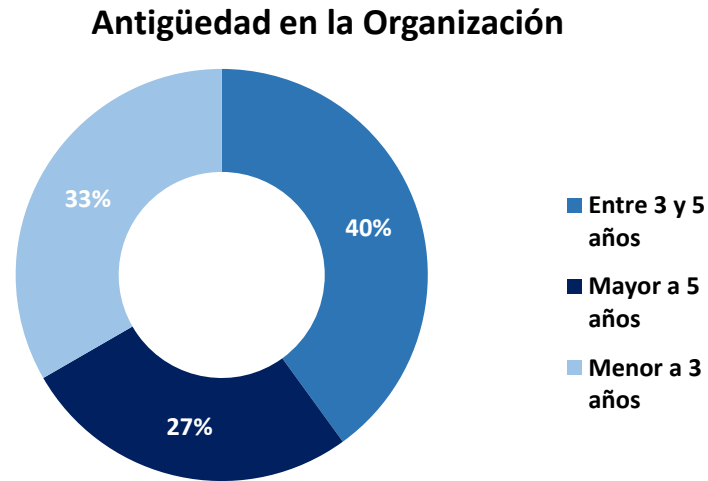
Respectivamente, en las gráficas 6, 7 y 8, se observa la distribución de los perfiles o roles de los encuestados dentro de los proyectos, su antigüedad en la organización y la edad correspondiente.

Gráfica 9. Rol de los participantes en la encuesta



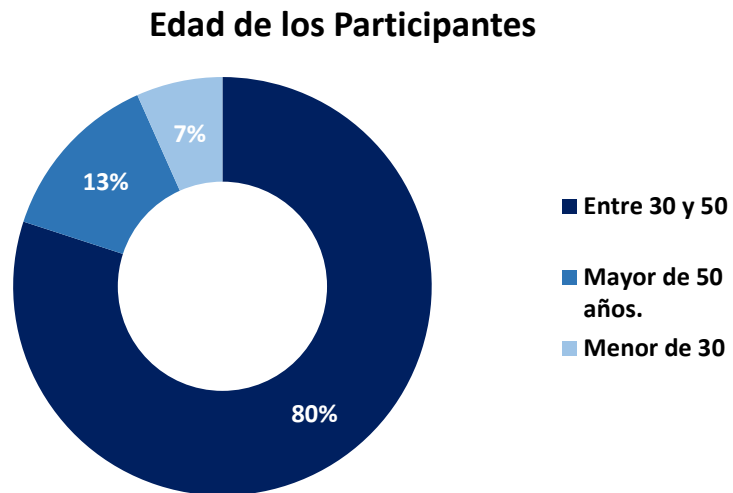
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 10. Antigüedad en la Organización



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 11. Rango de edad de los encuestados.



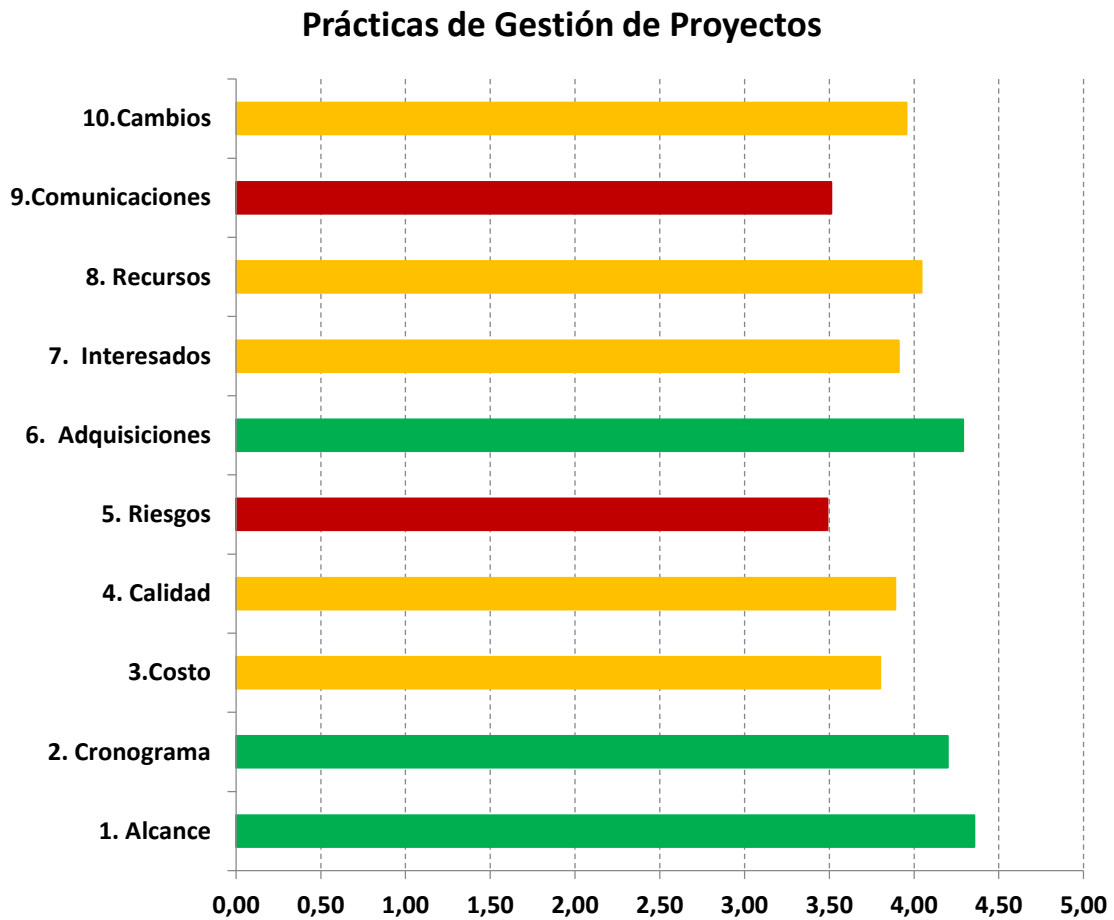
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la tabulación de las encuestas para las diferentes áreas de conocimiento. Se considera una escala de uno (1) a cinco (5) para la evaluación de cada una de las preguntas, siendo (1) el valor más bajo (5) el más alto.

Se utilizan preguntas con respuesta a escala para medir los aspectos cualitativos destacando el grado de intensidad o percepción respecto a las actividades practicadas en cada uno de los grupos de procesos de la dirección de proyectos, inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de proyectos; asimismo se dispuso un espacio para medir la efectividad de la gestión de proyectos y relacionar los aspectos socio demográficos.

Estas fuentes de información se consideran una de las herramientas para proporcionar los datos necesarios para identificar la situación actual, basada en la representatividad de la muestra respecto al conjunto poblacional (líderes, secretarios de despacho, directores de oficina, coordinadores y miembros del equipo de trabajo de proyectos, secretaría del interior y planeación), se concluye con un análisis 6M como iniciativa para proponer la metodología idónea que se expondrá en el siguiente capítulo.

Gráfica 12. Prácticas de Gestión de Proyectos



Fuente: Elaboración Propia

A partir de la consolidación de los datos se establecen las áreas de Riesgos y Comunicaciones, como las más bajas en la escala de calificación con valores de 3,49 y 3,51 respectivamente. En contraste a estas áreas, Alcance y Adquisiciones son los aspectos mejor valorados por los encuestados con resultados generales de 4,36 y 4,29 respectivamente.

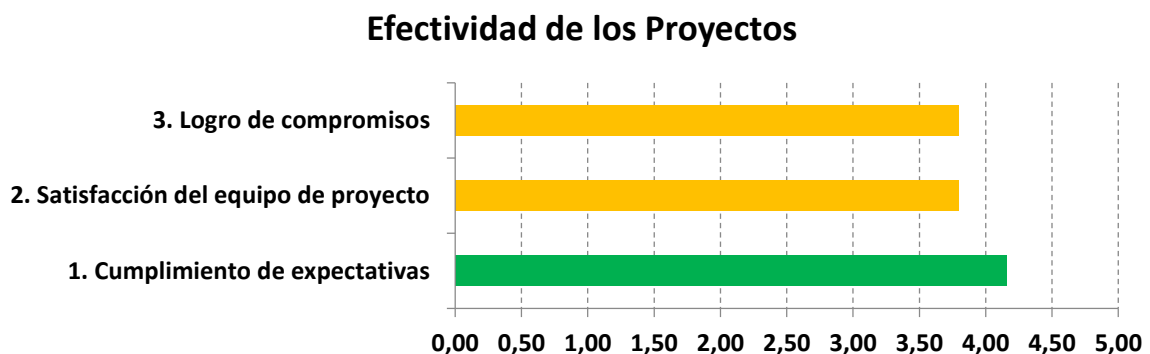
Tabla 3. Prácticas Gestión de Proyectos

Prácticas de Gestión de Proyectos	
1. Alcance	4,36
2. Cronograma	4,20
3. Costo	3,80
4. Calidad	3,89
5. Riesgos	3,49
6. Adquisiciones	4,29
7. Interesados	3,91
8. Recursos	4,04
9. Comunicaciones	3,51
10. Cambios	3,96

Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la evaluación de la efectividad de los proyectos, los resultados de las encuestas reflejan las áreas de Logro de los compromisos y Satisfacción del equipo de trabajo, como los aspectos de menor comportamiento con valores de 3,49 y 3,51 respectivamente. Por otra parte, el cumplimiento de las expectativas es el parámetro mejor valorado por los encuestados con un resultado general de 4,36.

Gráfica 13. Efectividad de Proyectos.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. Prácticas Efectividad de Proyectos

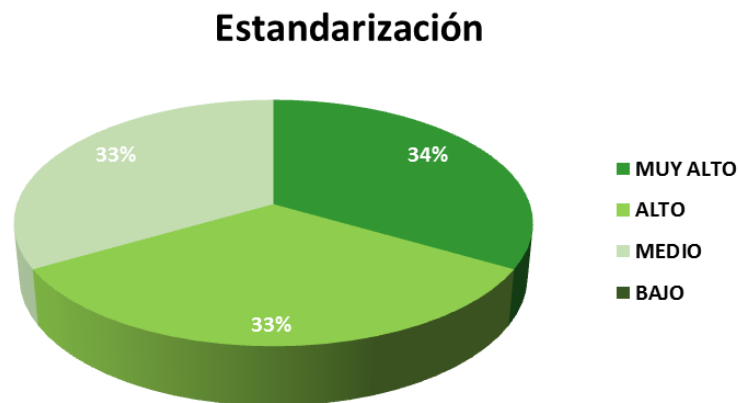
Efectividad de los proyectos	
1. Cumplimiento de expectativas	4,16
2. Satisfacción del equipo de proyecto	3,80
3. Logro de compromisos	3,80

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Modelo de Madurez

A partir de la información recolectada en las encuestas se identifica que el nivel de madurez para el proceso de estandarización cuenta con diferentes percepciones por parte de los encuestados, reflejando porcentajes iguales de 33% para las escalas Media, Alto y Muy Alto. El valor promedio obtenido para este proceso es de 4,22.

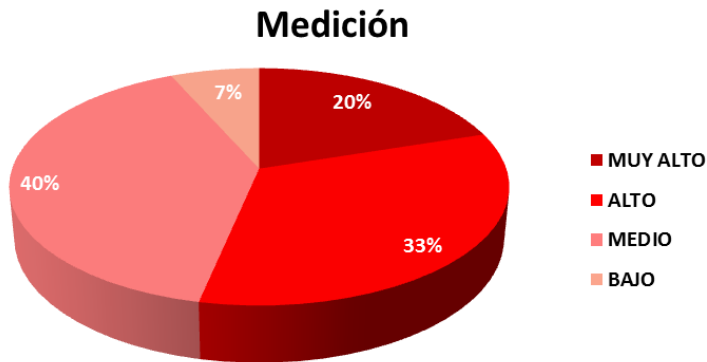
Gráfica 14. Nivel de Madurez Proceso Estandarización



Fuente: Elaboración Propia

En el caso del proceso de Medición, presenta 7% para la escala Bajo, 40% para Media, 33% en Alto y 20% Muy Alto. El valor promedio obtenido para este proceso es de 4,0.

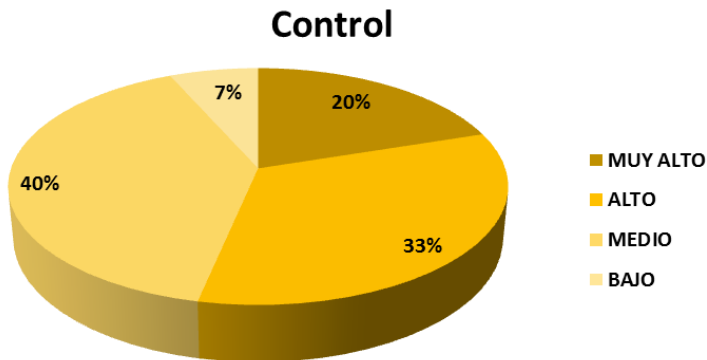
Gráfica 15. Nivel de Madurez Proceso Medición



Fuente: Elaboración Propia

El proceso de control arroja un 7% de los encuestados que lo considera Bajo, 40% Medio, 33% Alto y 20% Muy Alto. El valor promedio resultante para este proceso es de 3,94.

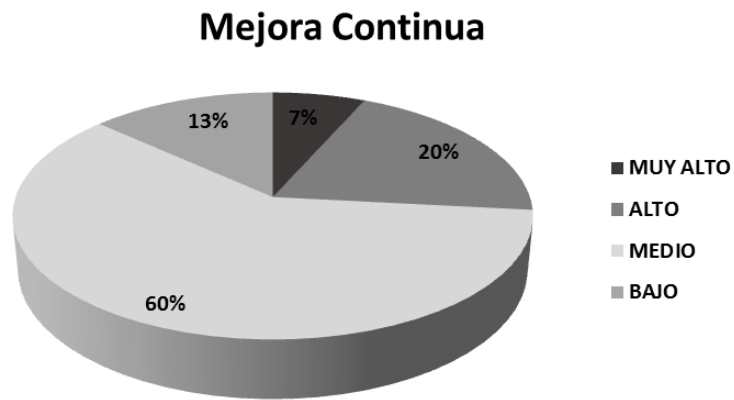
Gráfica 16. Nivel de Madurez Proceso Control



Fuente: Elaboración Propia

Por último, el proceso de Mejora Continua representa el área de mayor oportunidad de mejora, en este caso se identifica un 13% que califica este proceso de bajo desempeño, 60% en nivel Medio, 20% Alto y 7% Muy Alto. El valor promedio resultante para este proceso es de 3,69.

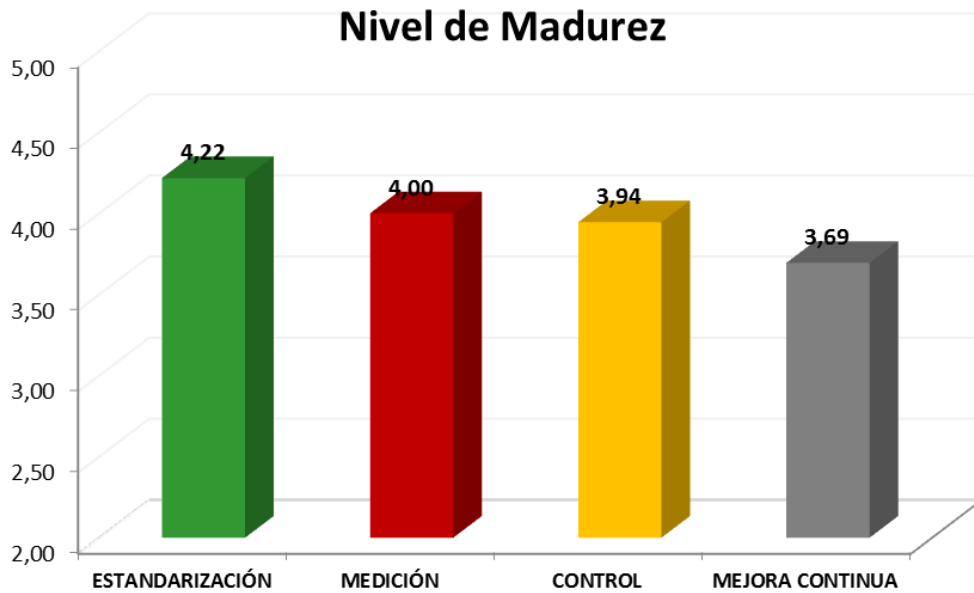
Gráfica 17. Nivel de Madurez Proceso Mejora Continua



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los resultados consolidados para el nivel de madurez de los procesos de Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua.

Gráfica 18. Resultados Consolidados - Nivel de Madurez de Procesos



Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Método de las 6M

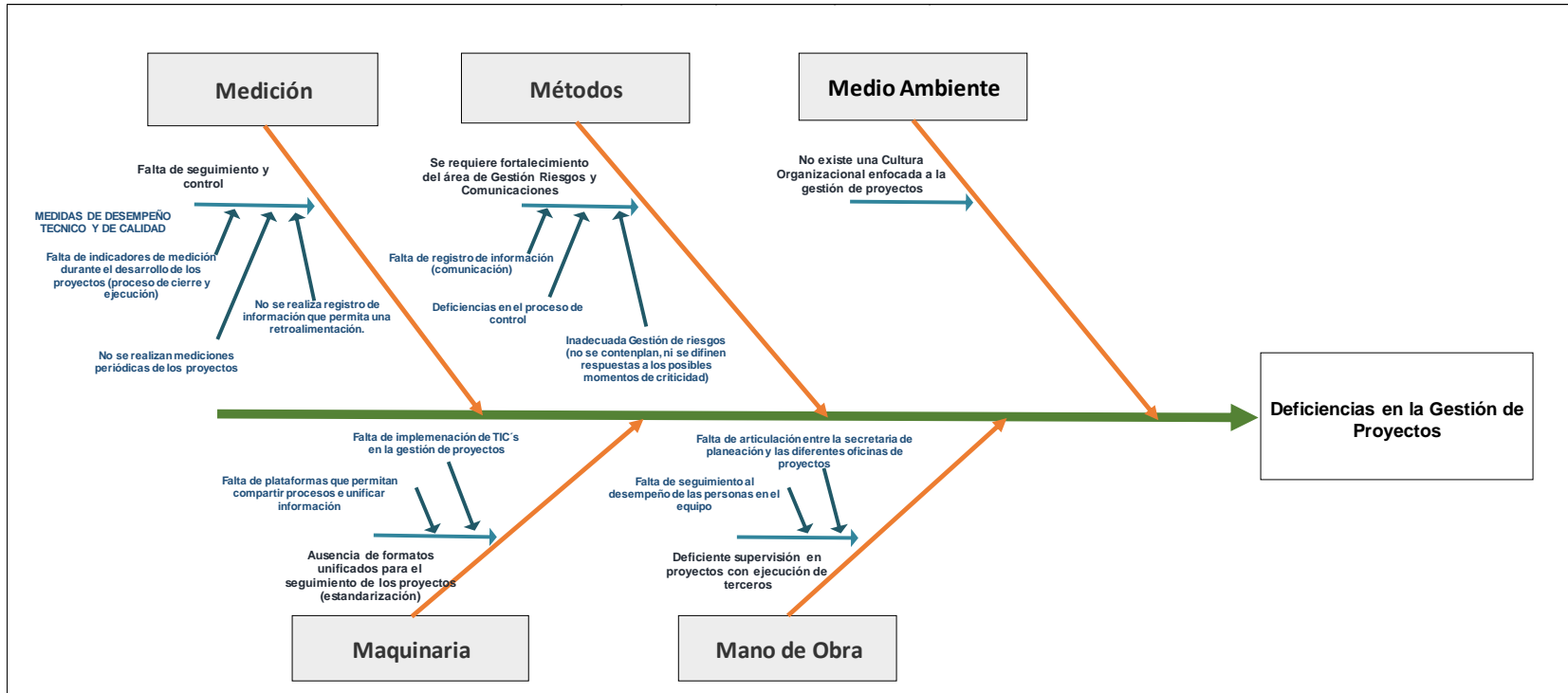
El Método 6M o Análisis de Dispersión provee una visión puntual de cada una de las causas principales y secundarias que dan respuesta a un problema, oportunidad de mejora, hallazgo de auditoría o no conformidad identificado en la organización.

Se agrupan las causas potenciales en seis ramas principales como lo son, métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente; lo anterior provee una perspectiva para determinar el curso a seguir, priorizar las más relevantes y tomar acciones para su solución.

De esta forma, el proceso de construcción surge como resultado de una lluvia de ideas, a partir de los aportes obtenidos de la aplicación de los elementos mencionados para efectuar el diagnóstico organizacional.

El siguiente diagrama define como tema de profundización: deficiencias en la gestión de proyectos y contempla cinco (5) de las ramas de análisis, a excepción de “materiales”, dada la ausencia de aspectos que respondan a la problemática relacionada con la valoración de la gestión de proyectos en la Gobernación de Santander.

Gráfica 19. Análisis 6M



Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a **Medición**, se encuentra falta de seguimiento y control, específicamente la ausencia de indicadores de medición (técnicos y de calidad), ejecución de mediciones durante los procesos de ejecución y cierre de proyectos que verifiquen el cumplimiento de los compromisos contractuales, alcance, cronograma y costo definidos en la etapa de planificación.

Sin embargo, se destaca el uso de herramientas informáticas por parte de la Secretaria de Planeación para efectuar seguimiento y control en lo que respecta a los procesos de inicio y planificación que se consideran los más usados en el Dirección de proyectos - Banco de proyectos; los procesos correspondientes a ejecución y cierre suelen estar a cargo contractualmente de terceros razón por la cual sus respectivas actividades no se contemplan dentro del seguimiento y control.

Con relación a **Métodos** de trabajo, se requiere fortalecimiento del área de Gestión de Riesgos y Comunicaciones, como causa de la falta de identificación, registro y definición de respuesta a los riesgos de los proyectos según su posible criticidad que deben ser parte del proceso de planeación, seguimiento y control. Asimismo, no existe una comunicación periódica o continua con los stakeholders con respecto al estado del proyecto debido a que no se establecen durante la planeación los requerimientos de información, las fechas de retroalimentación y mucho menos se registran las lecciones aprendidas de los proyectos ya ejecutados.

En cuanto a **Medio Ambiente**, no existe una cultura organizacional direccionada a la gestión de proyectos, por consiguiente, las directrices en la mayoría de los casos provienen de la secretaria de planeación, pero difieren respecto al esquema de trabajo de la secretaría del interior y su oficina de proyectos; lo anterior se traduce en falta de claridad en la aplicación de herramientas e instrumentos en los diferentes grupos de procesos y áreas de conocimiento

Por otra parte, en **Maquinaria** se evidencia la ausencia de formatos unificados o estandarizados para el seguimiento de proyectos lo que se traduce a la falta de implementación de TIC's en los procesos de gestión de proyectos que permitan compartir procesos y unificar información.

Cada oficina maneja los formatos propuestos por sus directivos para efectuar seguimiento y control a los proyectos, presentando dificultades significativas en la consolidación de la información para escenarios como rendiciones de cuentas públicas.

Finalmente analizando el causal correspondiente a **Mano de obra**, se exponen deficiencias en la supervisión en proyectos con ejecución de terceros como con resultado de la falta de control adecuado por parte de la oficina de proyectos de la secretaría del interior.

4.4. Análisis DOFA de la Secretaría del Interior.

La Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA, es uno de los instrumentos de análisis más utilizados que permite visualizar factores externos e internos. 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. (Talancón, 2007)

Luego de relacionar los aspectos claves del proyecto, se establecen las correspondientes estrategias que buscan potencializar las fortalezas y las oportunidades; neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas (Correa, 2010)

A continuación, se evaluará según lo expuesto la Secretaría del Interior del Departamento de Santander a partir de la situación actual.

Tabla 5. Matriz DOFA

FACTORES INTERNOS			
	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Metas de desempeño institucional medibles a través de la gestión de proyectos	D1	Falta de seguimiento y control en la gestión de proyectos
F2	Recurso humano preparado y comprometido para responder a las necesidades de su área.	D2	Falta de indicadores de medición durante el desarrollo de los proyectos (procesos de cierre y ejecución)
F3	Disposición por parte del área directiva de fortalecer la gestión de proyectos.	D3	Ausencia de formatos unificados para el seguimiento de los proyectos (estandarización)
F4	Autonomía por dependencia (secretaría) en la gestión de proyectos	D4	Inadecuada Gestión de riesgos (no se contemplan, ni se definen respuestas a los posibles momentos de criticidad)
F5	Oficina de Proyectos que instruye y viabiliza todos los proyectos del departamento	D5	No existe una cultura organizacional enfocada la gestión de proyectos
F6	Registro de proyectos viabilizados (base de datos)	D6	Falta de Implementación de TIC's en la gestión de proyectos

FACTORES EXTERNOS			
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	El acceso a programas de fortalecimiento institucional en la gestión de proyectos	A1	Revisiones desfavorables por parte de entes de control.
O2	La participación en asesorías externas de acuerdo con el objeto del proyecto	A2	Negativa Percepción ciudadana
O3	La inclusión de recursos externos para capacitaciones institucionales	A3	Cambios de periodos gubernamentales (nuevas metas)

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Correa, 2010)

De esta forma es concluyente relacionar ejecutar programas de fortalecimiento institucional en la gestión de proyectos que permitan fortalecer los conocimientos y habilidades del grupo de planificación estratégica – oficina de proyectos de la secretaría del interior.

Se podría contemplar la implementación de procesos para definir sus proyectos, establecer alcances, objetivos, curso de acciones requeridas, procesos para completar el trabajo definido en los requisitos del proyecto, seguimiento, análisis y todo lo requerido para completar formalmente el proyecto y generar un impacto positivo en la sociedad.

4.5. Estructura Organizacional

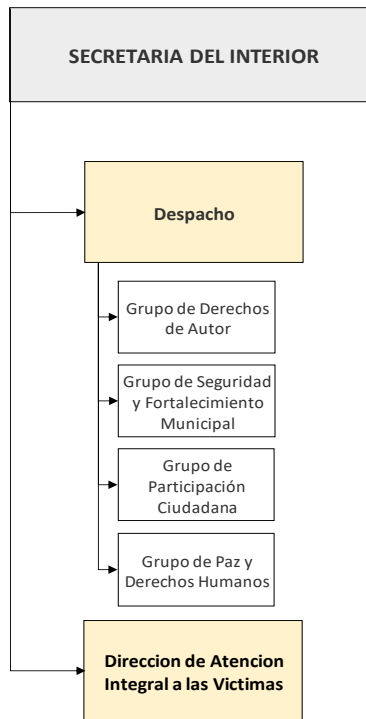
De acuerdo con lo expuesto en la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK), las condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que influyen, restringen o dirigen el proyecto obedecen a los factores ambientales de la empresa (EEFs).

Los factores ambientales de la empresa EEFs se consideran como entradas de muchos procesos de la dirección de proyectos, específicamente para la mayor parte de los procesos de planificación; estos factores pueden influir de manera positiva o negativa sobre el resultado. (Project Management Institute, 2017, p.77)

Uno de estos factores es la estructura organizacional que permite comprender a cada uno de los integrantes del Grupo de Planeación Estratégica – Oficina de Proyectos la responsabilidad, la rendición de cuentas y la autoridad dentro de la Secretaría del Interior. Lo anterior, le permitirá en este caso al coordinador de proyectos, usar de manera eficaz su poder, influencia, competencia, liderazgo y capacidades políticas para completar con éxito el proyecto. (Project Management Institute, 2017, p.81)

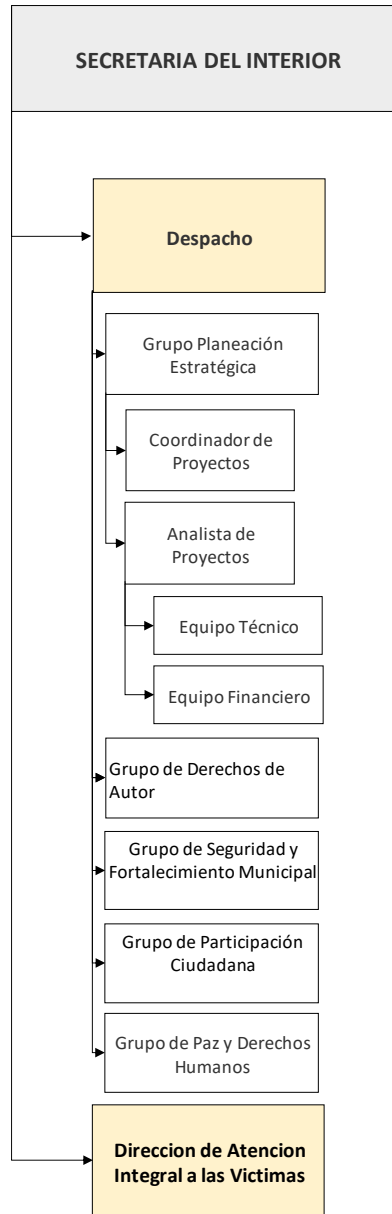
A continuación, se relaciona la estructura organizacional vigente y la propuesta de mejora de acuerdo con la formalización que ya muestran Secretarías como Planeación, Salud y Educación, destacando que, si bien la secretaría del Interior no muestra una estructura formalmente establecida, su operación se ejecuta desde el año 2012 con funcionarios de carrera administrativa asignados por encargo como: coordinador de proyectos y analista de proyectos con equipos técnicos y financieros a cargo.

Gráfica 20. Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 21. Estructura Organizacional Actualmente en Funcionamiento



Fuente: Elaboración Propia

A pesar que la percepción por parte de los encuestados es positiva para algunas de las áreas de conocimiento (Alcance, Adquisiciones, Cronograma); en el diagnóstico y análisis de los resultados se destacan los aspectos de menor y mejor valoración con el objetivo de resaltar las principales oportunidades de mejora. Adicionalmente, se presentan variaciones significativas en la percepción general entre los encuestados para los diferentes procesos, generando la necesidad de contrastar y corroborar los datos obtenidos con informes de gestión de la Secretaría del interior; que representan la realidad de la ejecución, monitoreo y cierre de los proyectos; con el propósito de analizar la información en su conjunto para el desarrollo del diseño de la metodología de gestión de proyectos ajustado a las necesidades de la Secretaria del interior.

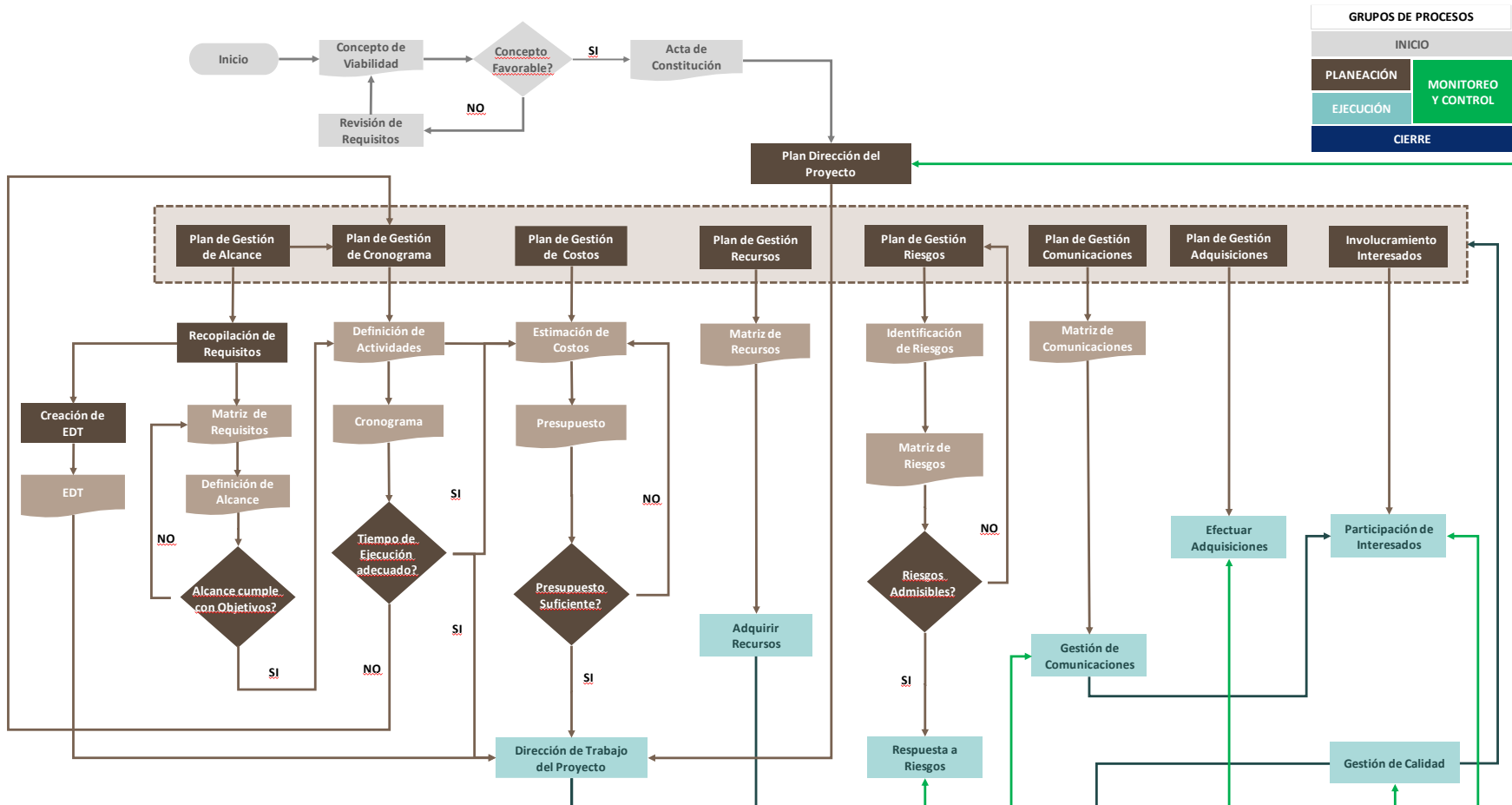
5. DISEÑO DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

De acuerdo con la situación actual, los principales hallazgos y diagnóstico de la gestión en el Grupo de Planeación Estratégica de la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a continuación, se plantea la metodología propuesta para optimizar las diferentes fases de gestión de proyectos tomando como referencia las directrices y procesos descritos en el PMBOK con el fin de generar un impacto positivo en su calidad y efectividad, así como en el beneficio de la comunidad.

En la etapa de diagnóstico se evidencia que las áreas con mayor oportunidad de mejora son riesgos, comunicaciones, costos y calidad, por esta razón la metodología diseñada se enfoca en reforzar estos procesos y en optimizar las demás fases con el objetivo de mejorar las prácticas y efectividad general de la gestión de proyectos en la institución. Por otra parte, en la evaluación del nivel de madurez, se encuentran oportunidades de mejora en los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua, siendo éstos últimos los de más baja percepción por parte de los encuestados.

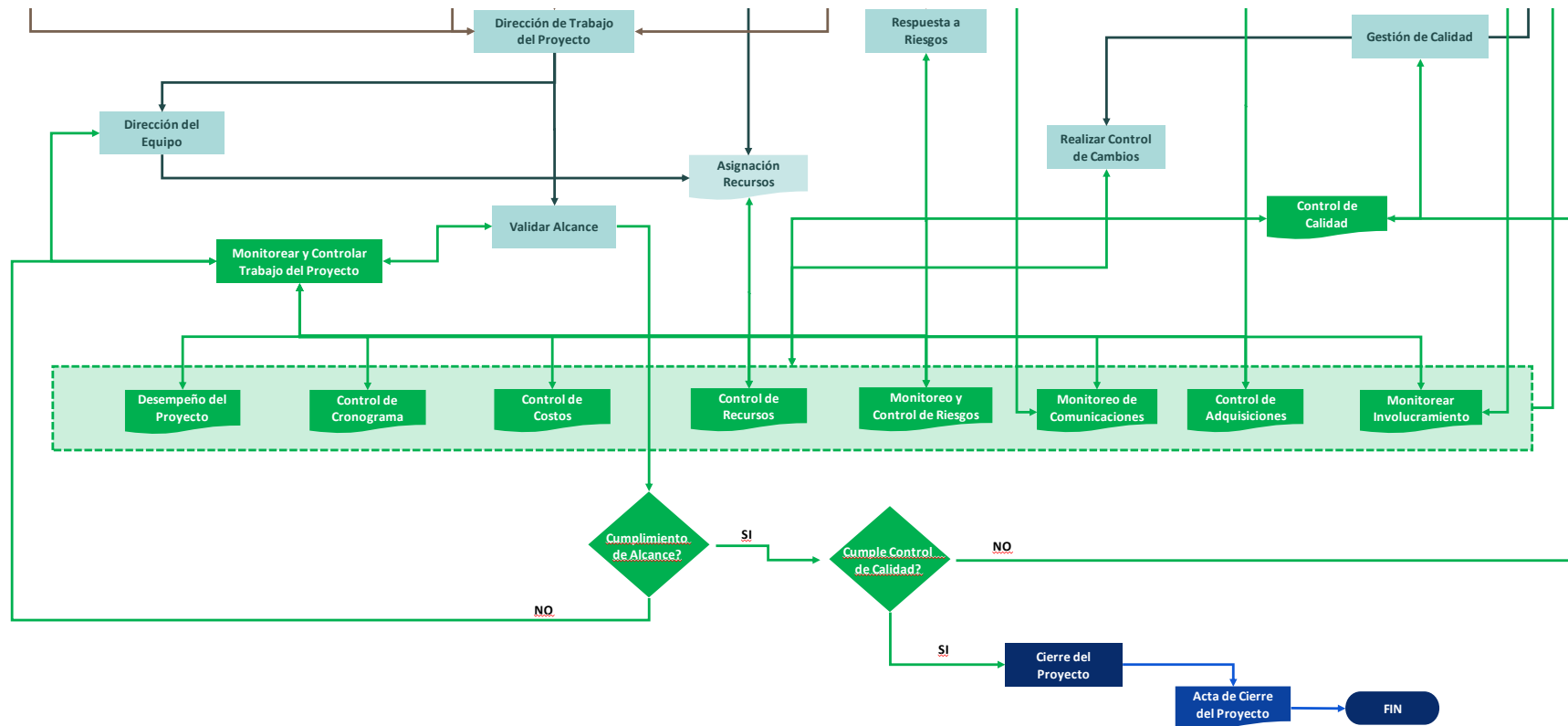
En la gráfica 22 y 23, se muestra el flujograma de Procesos para la metodología propuesta para el Grupo de Planeación Estratégica de la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander.

Gráfica 22. Flujograma de Procesos – Metodología Gestión de Proyectos para la Secretaría del Interior – PARTE A



Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

Gráfica 23. Flujograma de Procesos – Metodología Gestión de Proyectos para la Secretaría del Interior – PARTE B



Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

Gráfica 24. Listado de Procesos y Actividades – Metodología Gestión de Proyectos para la Secretaría del Interior



Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)


5.1. Concepto de Viabilidad.

Este proceso consolida información preliminar relevante del proyecto con el objetivo de realizar un análisis general desde diferentes ángulos y determinar su viabilidad en cada uno de los aspectos evaluados (técnico, financiero, legal, institucional, entre otros). Este estudio debe involucrar a los diferentes grupos de interés para alinear los objetivos y alcance base del proyecto. Se establece el formato “Concepto de Viabilidad” (Gráfica 25), para el registro de la información correspondiente. Los equipos de apoyo técnico y financiero, en conjunto con el Analista son los encargados de consolidar la información para la posterior revisión del Coordinador de Proyectos y aprobación del Secretario del Interior.

5.2. Inicio

Una vez emitido el concepto de viabilidad favorable del proyecto, se procede con la elaboración del acta de constitución, la cual resume los aspectos principales del proyecto y es el punto de partida para registrar su existencia y parámetros preliminares para su desarrollo. En la gráfica 26 se presenta el formato establecido para el registro de esta información por parte del Analista de Proyectos, la cual debe ser revisada y aprobada por el Coordinador de Proyectos.

Gráfica 25. Concepto de Viabilidad

CONCEPTO DE VIABILIDAD			
DATOS DEL PROYECTO			
NOMBRE			
SECRETARÍA		MUNICIPIO	
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA	
ALCANCE			
CONCEPTO TÉCNICO			
NUMERO DE BENEFICIARIOS			
ESTUDIOS QUE RESPALDAN EL PROYECTO			
CONCEPTO TÉCNICO			
RESPONSABLE			
CONCEPTO INSTITUCIONAL			
PROGRAMA			
PERTINENCIA DEL PROYECTO / SEGÚN PLAN DE DESARROLLO			
NIVEL DE PRIORIDAD	Alto	Medio	Bajo
OBSERVACIONES			
RESPONSABLE			
CONCEPTO FINANCIERO			
FUENTE FINANCIACIÓN		RESPONSABLE	
OBSERVACIONES			
CONCEPTO ECONOMICO			
VALOR DEL PROYECTO		RESPONSABLE	
PRINCIPALES BENEFICIOS			
CONCEPTO LEGAL			
RESPONSABLE			
CONCEPTO VIABILIDAD			
VIABILIDAD DEL PROYECTO	FAVORABLE / NO FAVORABLE		
REVISADO POR			
APROBADO POR			

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

Gráfica 26. Formato Acta Constitución

ACTA CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
DATOS DEL PROYECTO			
NOMBRE			
SECRETARÍA		MUNICIPIO	
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA	
RESPONSABLE			
SITUACIÓN ACTUAL			
OBJETIVOS			
OBJETIVO GENERAL			
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
ALCANCE			
JUSTIFICACION			
PRESUPUESTO			
VALOR ESTIMADO DEL PROYECTO			
FUENTE DE FINANCIACIÓN			
DURACION			
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN			
ELABORADO POR			
REVISADO POR			
APROBADO POR			

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3. Grupo de Procesos de Planeación.

5.3.1. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.

El plan de dirección de proyecto tiene como propósito plasmar y consolidar toda la información relevante en un documento que trace la hoja de ruta para la gestión integral del proyecto. En este caso la secretaría del Interior, a través del analista de proyectos, será la encargada de realizar el diligenciamiento, la dirección de cada uno de los proyectos estará a cargo del coordinador, manteniendo la información actualizada referente a ajustes o cambios en los procesos de estos. En la gráfica 27 se muestra el formato definido para el registro de la información esencial para la Dirección del Proyecto.

5.3.2. Planificar la de Gestión del Alcance.

Es fundamental que el alcance cumpla con los requerimientos y expectativas de acuerdo con la necesidad que genera el proyecto, de esta manera a partir de una base claramente establecida se podrá definir la manera como se realizará el seguimiento y control correspondiente.

Gráfica 27. Formato Plan de Dirección de Proyectos

PLAN DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS				
DATOS DEL PROYECTO				
NOMBRE				
SECRETARÍA		MUNICIPIO		
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN		
RESPONSABLE		% GENERAL DE EJECUCIÓN		
ALCANCE				
ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
ADQUISICIONES				
BIEN / SERVICIO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
COSTOS				
ITEM	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	VALOR EJECUTADO	% DESVIACIÓN
OBSERVACIONES				
CRONOGRAMA				
HITOS	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
RIESGOS				
EVENTOS	IMPACTO	RESPUESTA	AFECTACIÓN COSTOS	AFECTACIÓN CRONOGRAMA
			SI / NO	SI / NO
			SI / NO	SI / NO
PLAN DE COMUNICACIONES				
ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
INVOLUCRAMIENTO INTERESADOS				
ACTIVIDADES	GRUPO OBJETIVO	FECHA	NIVEL PARTICIPACIÓN	OBSERVACIONES
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				


Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.3. Recopilar Requisitos

La implementación de este proceso permite definir y documentar los principales aspectos que se deben tener en cuenta para cumplir con los objetivos del proyecto, dando un panorama

detallado para establecer el alcance de este. El registro de los requisitos se realizará por parte del analista de proyectos utilizando la Matriz de trazabilidad de requisitos incluida en la gráfica 28. Se incluyen como referencia requisitos base que aplican para los proyectos en general. El formato deberá ser complementado con los requisitos particulares de cada proyecto según corresponda.

Gráfica 28. Matriz de Trazabilidad de Requisitos


MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS				
				
DATOS DEL PROYECTO				
NOMBRE				
SECRETARÍA		MUNICIPIO		
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN		
RESPONSABLE				
REQUISITOS DEL PROYECTO				
FASE DEL PROYECTO	REQUISITOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	% CUMPLIMIENTO
INICIO	Concepto de Viabilidad			
	Acta de Constitución			
PLANIFICACIÓN	Definir Alcance			
	Definir Actividades			
	Desarrollar Cronograma			
	Estimar Costos			
	Determinar el Presupuesto			
	Estimar los Recursos de las Actividades			
	Determinar adquisiciones			
	Identificar Interesados y comunicaciones			
EJECUCIÓN	Identificarlos Riesgos			
	Ejecución de plan de trabajo del proyecto			
MONITOREO Y CONTROL	Seguimiento y control de actividades y procesos			
CIERRE	Reunión Entrega - Acta de Cierre			
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.4. Definir el Alcance.

Este proceso es la base fundamental para estructurar y delimitar el proyecto, impacto, interesados, objetivos, entre otros. El alcance deberá ser definido de acuerdo con la naturaleza del proyecto con la intervención de un equipo interdisciplinario que conozca las necesidades y objetivos que se busca cumplir.

Gráfica 29. Definición de Alcance

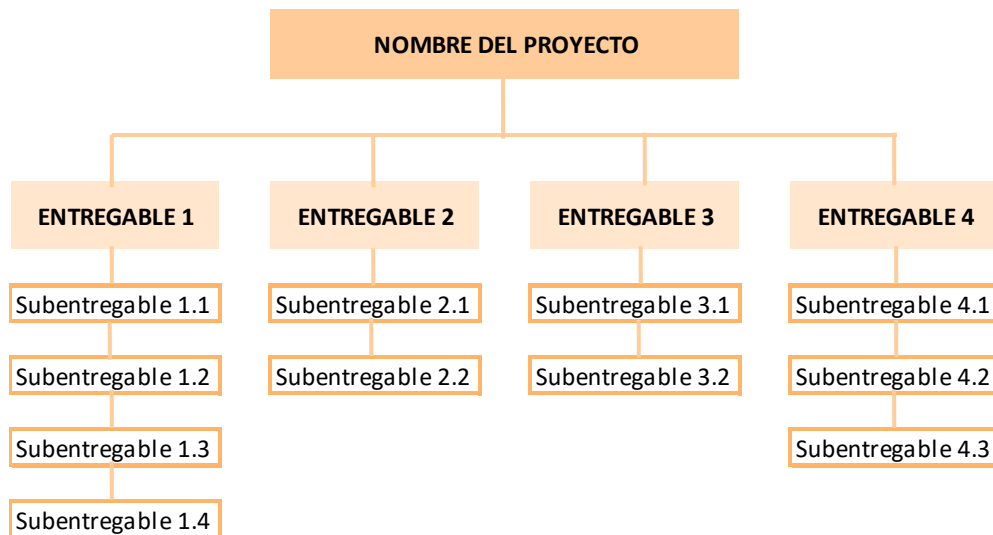
DEFINICIÓN DE ALCANCE			
DATOS DEL PROYECTO			
NOMBRE			
SECRETARÍA		MUNICIPIO	
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN	
RESPONSABLE			
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE			
ENTREGABLES DEL PROYECTO			
ETAPA DEL PROYECTO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
	1.		
	1.1.		
	1.2.		
ELABORADO POR			
REVISADO POR			
APROBADO POR			

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.5. Crear la EDT /WBS.

En este proceso se establecen las actividades y entregables del proyecto con un mayor nivel de detalle facilitando su desarrollo y seguimiento. El formato que se muestra en la gráfica 30 presenta la base de Estructura Desglosada del Trabajo propuesta para los proyectos de la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander.

Gráfica 30. EDT - Estructura Desglosada del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.6. Planificar la Gestión del Cronograma.


El plan de gestión del cronograma del proyecto tiene como propósito trazar la ruta y guía para la definición, desarrollo y gestión integral del cronograma. Este plan deberá ser definido por el

analista de proyectos de la Secretaría del Interior a través del equipo de apoyo técnico. En la gráfica 32, se muestra el formato definido para el registro de la gestión del cronograma.

5.3.7. Definir las Actividades.

La definición de las actividades es clave para determinar cada una de las acciones necesarias para cumplir con las especificaciones propias del alcance del proyecto. A partir de estas actividades se realizan las proyecciones correspondientes de tiempo, recursos, entregables, así como facilita el seguimiento y control de la ejecución. Las actividades serán definidas de acuerdo con la naturaleza y características del proyecto vinculando personal especializado. En la gráfica 31, se incluye el formato definido para el registro de las actividades propias del proyecto.

Gráfica 31. Definición de Actividades del Proyecto

DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE					
SECRETARÍA		MUNICIPIO			
RESPONSABLE		FECHA DE REVISIÓN			
		FECHA ULTIMA REVISIÓN			
ACTIVIDADES DEL PROYECTO					
ACTIVIDAD	DURACIÓN	PREDECESORAS	ENTREGABLE	RESPONSABLE	
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR					
REVISADO POR					
APROBADO POR					

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)


5.3.8. Secuenciar las Actividades

Tomando como base las actividades inicialmente definidas, este proceso requiere analizarlas para establecer la secuencia para su desarrollo de manera fluida y eficiente, validando los prerrequisitos de cada actividad. De igual manera, en este caso el análisis de la secuencia de actividades se encuentra incluido en el formato de definición de actividades.

5.3.9. Desarrollar el Cronograma

A partir de los procesos previos de definición de actividades y la verificación de su secuencia lógica se podrá elaborar el cronograma realizando las estimaciones correspondientes del tiempo necesario para la ejecución de cada una de ellas. El cronograma se realizará por parte del equipo técnico del grupo de planeación estratégica de la Secretaría del Interior con la supervisión del analista de proyectos. En la gráfica 32 se muestra el formato definido para el registro del cronograma.

Gráfica 32. Cronograma de Proyectos

CRONOGRAMA DEL PROYECTO																					
DATOS DEL PROYECTO																					
NOMBRE						MUNICIPIO															
SECRETARÍA						FECHA DE REVISIÓN															
RESPONSABLE						FECHA ULTIMA REVISIÓN															
% GENERAL AVANCE																					
CRONOGRAMA DEL PROYECTO																					
ACTIVIDAD	DURACIÓN	% AVANCE	MES 1				MES 2				MES 3										
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4							
OBSERVACIONES																					
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.10. Planificar la Gestión de Costos

Este proceso es fundamental para establecer la manera en que se configurará la estructura económica del proyecto, desde el presupuesto hasta la definición de los costos y marca la guía para su seguimiento y control. El responsable es el coordinador de proyectos.

5.3.11. Estimar los Costos


La finalidad de este proceso es asociar los recursos económicos requeridos en cada una de las actividades y las diferentes etapas del proyecto a partir de los requisitos en mano de obra, maquinaria, materiales involucrados en su desarrollo. Se establece el formato para la estimación de costos y presupuesto, incluido en la gráfica 33, el cual deberá ser diligenciado por el equipo de trabajo en conjunto con asesores o especialistas según la naturaleza del proyecto.

5.3.12. Determinar el Presupuesto

Tomando como base la estimación de costos previamente realizada, se procede con la suma de todos los recursos económicos requeridos y de esta manera obtener el valor total presupuestado para el desarrollo del proyecto. El presupuesto obtenido, una vez aprobado por el responsable, es uno de los principales parámetros a controlar y monitorear para la gestión efectiva del proyecto. El responsable de este proceso es el coordinador de proyectos, se

establece el formato de presupuesto incluido en la gráfica 33 el cual deberá ser aprobado por el Secretario del Interior.

Gráfica 33. Estimación de Costos y Presupuesto

PRESUPUESTO DEL PROYECTO					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE					
SECRETARÍA RESPONSABLE		MUNICIPIO		FECHA DE REVISIÓN	
COSTOS DEL PROYECTO					
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSOS HUMANOS					
TOTAL RECURSOS HUMANOS				\$	-
EQUIPOS Y MATERIALES					
TOTAL PRESUPUESTO				\$	-
ELABORADO POR					
REVISADO POR					
APROBADO POR					

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.13. Planificar la Gestión de la Calidad.

Este proceso plantea los parámetros de cumplimiento de calidad, las bases sobre las cuales será verificada y evaluada, así como los soportes requeridos que respalden su medición y control. En el formato incluido en la gráfica 34 se describen los principales puntos que serán considerados para la gestión de calidad de los proyectos en la Secretaría del Interior.

Gráfica 34. Plan de Gestión de Calidad

PLAN DE GESTION DE CALIDAD					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE					
SECRETARÍA			MUNICIPIO		
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN			
RESPONSABLE					
OBJETIVOS					
ENTREGABLES DEL PROYECTO					
ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	CUMPLE CON REQUERIMIENTOS		OBSERVACIONES
			SI	NO	
			SI	NO	
			SI	NO	
			SI	NO	
			SI	NO	
ACTIVIDADES DE PLAN DE CALIDAD					
ACTIVIDAD		FRECUENCIA	RESPONSABLE	DESVIACIONES	
Auditorias Internas Gestión de Proyectos		Bimensual	Coordinador Proyectos		
Auditorias Externas Gestión de Proyectos		Semestral	Coordinador Proyectos		
Seguimiento a Control de Cambios		Por evento	Coordinador Proyectos		
INDICADORES DE PROYECTO					
INDICADOR		% PLANEADO	% EJECUTADO	% DESVIACIÓN	
Ejecución de Plan de Trabajo					
Ejecución de Presupuesto					
Cumplimiento de objetivos					
Avance del Cronograma					
ELABORADO POR					
REVISADO POR					
APROBADO POR					

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.14. Planificar la Gestión de Recursos.

La Gestión de recursos genera la guía para establecer los recursos físicos y de equipo requeridos, así como su asignación dentro del proyecto. El responsable de este proceso es el coordinador de proyectos y se define el formato “Plan de Gestión de Recursos” incluido en la gráfica 35.

Gráfica 35. Gestión de Recursos del Proyecto

PLAN DE GESTION DE RECURSOS DEL PROYECTO						
DATOS DEL PROYECTO						
NOMBRE						
SECRETARÍA			MUNICIPIO			
NUMERO DE BENEFICIARIOS			FECHA DE REVISIÓN			
RESPONSABLE						
RECURSOS DEL PROYECTO						
ACTIVIDAD	RECURSO	% ASIGNACION	TIEMPO DE ASIGNACIÓN (Semanas)	FECHA INICIO	FECHA FIN	
ELABORADO POR						
REVISADO POR						
APROBADO POR						

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.15. Estimar los Recursos de las Actividades

Este proceso relaciona y detalla los recursos requeridos en cada una de las actividades y las diferentes etapas del proyecto a partir de los requisitos en recursos humanos, materiales, equipo o maquinaria, consumibles, etc., para el desarrollo integral del proyecto, incluido en la gráfica 35,

el cual deberá ser diligenciado por el equipo de trabajo en conjunto con asesores o especialistas según la naturaleza del proyecto.

5.3.16. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Este proceso establece el plan para el manejo de las comunicaciones del proyecto con el objetivo de generar y compartir la información necesaria con los interesados. La documentación y socialización del estado y aspectos fundamentales según el área de interés será responsabilidad del Coordinador de Proyectos. En la gráfica 36, se presenta la Matriz de Comunicaciones para el registro de la documentación y evidencia de divulgación a los interesados. Se incluyen como referencia comunicaciones base que aplican para los proyectos en general. El formato deberá ser complementado con las necesidades de comunicación particulares de cada proyecto según corresponda.

Gráfica 36. Matriz de Comunicaciones


MATRIZ DE COMUNICACIONES				
DATOS DEL PROYECTO				
NOMBRE				
SECRETARÍA		MUNICIPIO		
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN		
RESPONSABLE				
COMUNICACIONES DEL PROYECTO				
ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	ESTADO	FRECUENCIA
Informes Internos de Avance del Proyecto	Informes de Gestión y Avance del Proyecto - Equipo Proyectos S. Interior			Mensual
Informes Internos de Avance del Proyecto	Informes de Gestión y Avance del Proyecto - Gobernador			Mensual
Notas informativas en redes sociales	Divulgación del Proyecto y Beneficios para la comunidad	Prensa y Comunicaciones		Inicio - Durante - Final del proyecto
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.17. Planificar la Gestión de los Riesgos

Este plan tiene como objeto estructurar la gestión de los riesgos del proyecto y las actividades necesarias para su identificación, análisis y evaluación, impacto, planes de acción y respuesta, así como los efectos derivados de su ocurrencia. En la gráfica 37, se presenta el Plan de Gestión de Riesgos para la documentación de los mismos y su priorización, este registro es responsabilidad del Coordinador de Proyectos con apoyo de un equipo especialista según las características del proyecto.

Gráfica 37. Plan de Gestión de Riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS								
DATOS DEL PROYECTO								
NOMBRE								
SECRETARÍA		MUNICIPIO						
RESPONSABLE		FECHA DE REVISIÓN						
RIESGOS DEL PROYECTO								
RIESGO	NIVEL DE RIESGO	AFECTACIÓN COSTOS	AFECTACIÓN CRONOGRAMA	AFECTACIÓN ALCANCE	AFECTACIÓN CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE LOS EFECTOS	CONTROLES	RESPONSABLE CONTROL
Incumplimiento de objetivos del proyecto		SI	SI	SI	SI	Incremento en los costos totales del proyecto	Seguimiento y control frecuente de todas las áreas de conocimiento en	Coordinador de Proyectos
						Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto	Revisión periódica de desviaciones y ajustes necesarios	Coordinador de Proyectos
Incumplimiento del alcance del proyecto		SI	SI	SI	SI	Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto	Seguimiento y control frecuente al cumplimiento	Coordinador de Proyectos
						Incumplimiento de alcance - falta de cobertura.	Revisión de ajustes necesarios.	Coordinador de Proyectos
Desviaciones en el desarrollo del Cronograma		SI	SI	SI	SI	Incremento en los costos totales del proyecto	Seguimiento frecuente a través de los formatos establecidos	Coordinador de Proyectos
						Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto	Revisión y ajuste en la asignación de los recursos y tiempos de actividades	Coordinador de Proyectos
Sobrecostos en la ejecución del proyecto		SI	SI	NO	SI	Incremento en los costos totales del proyecto	Seguimiento frecuente a través del Monitoreo y Control de Costos	Coordinador de Proyectos
						Desviaciones en indicadores de costos del proyecto. Retrasos en cronograma por consecución de presupuesto adicional	Revisión y ajuste en la asignación de los recursos económicos	Coordinador de Proyectos
Desviaciones en la asignación de recursos		SI	SI	NO	SI	Incremento en los costos totales del proyecto	Seguimiento periódico de desempeño y asignación de recursos	Coordinador de Proyectos
						Retrasos en cronograma por disponibilidad de recursos	Revisión y ajuste en la asignación de los recursos	Coordinador de Proyectos
Cancelación del Proyecto		SI	SI	SI	SI	Procesos legales por incumplimiento de contratos	Auditorias Internas/externas de	Coordinador de Proyectos
						Despilfarro de recursos	Seguimiento y control frecuente a todas las áreas de conocimiento en los grupos de procesos	Coordinador de Proyectos
ELABORADO POR								
REVISADO POR								
APROBADO POR								


Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

Se incluyen como referencia riesgos base que aplican para los proyectos en general. El formato deberá ser complementado adicionalmente con los riesgos particulares de cada proyecto y evaluar en cada caso según corresponda el nivel de riesgo (probabilidad vs impacto).

5.3.18. Identificar los Riesgos

Este proceso tiene como propósito determinar cuáles son los riesgos involucrados en el desarrollo de los proyectos, las fuentes que los generan y sus características de manera que se pueda establecer la base para controlarlos, su mitigar su impacto y generar una respuesta eficaz ante su ocurrencia.

Gráfica 38. Identificación de Riesgos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS												
DATOS DEL PROYECTO												
NOMBRE												
SECRETARÍA						MUNICIPIO						
RESPONSABLE						FECHA DE REVISIÓN						
RIESGOS DEL PROYECTO												
RIESGO	IMPACTO					PROBABILIDAD OCURRENCIA					NIVEL DE RIESGO	CONTROLES / RESPUESTA
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto		
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto		
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto		
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto		
MATRIZ EVALUACIÓN - NIVEL DE RIESGO												
		IMPACTO										
	PROBABILIDAD	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto						
	Muy Baja	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO						
	Baja	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	CRITICO						
	Media	BAJO	MEDIO	ALTO	CRITICO	CRITICO						
	Alta	MEDIO	ALTO	ALTO	CRITICO	CRITICO						
	Muy Alta	ALTO	ALTO	CRITICO	CRITICO	CRITICO						
ELABORADO POR												
REVISADO POR												
APROBADO POR												

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)


5.3.19. Planificar la Respuesta a los Riesgos

Este proceso es fundamental para determinar y anticipar el manejo y acciones específicas ante la ocurrencia de los riesgos generales o individuales asociados al proyecto. En el formato previamente establecido (Gestión de Riesgos) se incluirán las acciones planteadas como respuesta a los riesgos del proyecto.

5.3.20. Planificar la Gestión de las Adquisiciones.

Este proceso describe el manejo y guía para las adquisiciones del proyecto, identificación de alcance y características de los proveedores, bienes y servicios, etapas y mecanismos de adquisición. A continuación, se muestra el formato Plan de Gestión de Adquisiciones, la responsabilidad de registrar la información requerida es del analista de proyectos con revisión del coordinador.

Gráfica 39. Plan de Gestión de Adquisiciones


PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES						
DATOS DEL PROYECTO						
NOMBRE						
SECRETARÍA RESPONSABLE					MUNICIPIO	
					FECHA DE REVISIÓN	
ADQUISICIONES DEL PROYECTO						
BIEN / SERVICIO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR PRESUPUESTO	TIPO DE CONTRATACIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO DE ENTREGA
ELABORADO POR						
REVISADO POR						
APROBADO POR						

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.3.21. Planificar el Involucramiento de los Interesados.

Este proceso plantea la estrategia y gestión de la información para mantener comunicación e interacción fluida con los interesados en el proyecto, a partir de las expectativas y requerimientos documentados. En caso de los proyectos desarrollados por parte de la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, se encuentran grupos internos y externos de interesados. En la gráfica 40, se incluye el formato del plan de involucramiento de los interesados, la responsabilidad de gestionar dicho plan es del Coordinador de Proyectos.

Gráfica 40. Plan de Involucramiento de Interesados

PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS						
DATOS DEL PROYECTO						
NOMBRE						
SECRETARÍA				MUNICIPIO		
NUMERO DE BENEFICIARIOS				FECHA DE REVISIÓN		
RESPONSABLE						
INTERESADOS EN EL PROYECTO						
GRUPO OBJETIVO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE ACTIVIDAD	NIVEL DE PARTICIPACIÓN	
ELABORADO POR						
REVISADO POR						
APROBADO POR						

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.4. Grupo de Procesos de Ejecución

5.4.1. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto.

A través de este proceso se inicia el desarrollo y ejecución de todas las actividades propias del proyecto de acuerdo con el alcance y objetivos previamente delimitados, generando los entregables y evidencias del avance correspondiente. El responsable de la dirección es el Coordinador de Proyectos reportando al Secretario del interior.

5.4.2. Gestionar la Calidad

La gestión de calidad se realiza a través de la ejecución de las actividades correspondientes que garanticen los requerimientos establecidos en el plan de gestión de calidad, en donde a partir de la identificación de los procesos críticos y prioritarios se promueva y enfatice la importancia de realizar un estricto seguimiento y verificación del cumplimiento de los parámetros de cada uno de los aspectos del proyecto. El responsable de asegurar este proceso es el Coordinador de Proyectos a través de los equipos técnicos, financieros y asesores especializados.

5.4.3. Adquirir Recursos

De acuerdo con las características del proyecto a desarrollar, se realizará la gestión de obtención de los recursos necesarios; humanos, equipos, materiales, y su asignación para la

ejecución de las diferentes etapas del proyecto. La información correspondiente a la asignación de recursos se registra en el formato Matriz de Recursos del Proyecto, incluido en la figura 40. El responsable de este proceso es el Coordinador de Proyectos.

Gráfica 41. Asignación de Recursos

ASIGNACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE					
SECRETARÍA				MUNICIPIO	
RESPONSABLE				FECHA DE REVISIÓN	
RECURSOS HUMANOS					
% DEDICACIÓN AL PROYECTO					
CARGO	MES 1	MES 2	MES 3	MES n	OBSERVACIONES
EQUIPOS					
% DEDICACIÓN AL PROYECTO					
DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES n	OBSERVACIONES
MATERIALES - SUMINISTROS					
% DEDICACIÓN AL PROYECTO					
DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES n	OBSERVACIONES
ELABORADO POR					
REVISADO POR					
APROBADO POR					

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.4.4. Dirigir Al Equipo

De igual manera se incluye la evaluación de desempeño de los integrantes del equipo para identificar desviaciones y realizar ajustes para garantizar el cumplimiento de las actividades y

objetivos del proyecto. En este proceso es fundamental la comunicación fluida y retroalimentación para unificar las expectativas y enfoque en resultados.

5.4.5. Gestionar las Comunicaciones

Este proceso aporta a la divulgación del estado, avance, novedades y cumplimiento del proyecto para que cada uno de los interesados tenga información actualizada y oportuna. Las comunicaciones serán generadas a partir del plan de comunicaciones en los aspectos relevantes por parte del equipo de soporte y del Coordinador de Proyectos será el encargado de garantizar la socialización por los medios que sean definidos. Se establece como base general para las comunicaciones de los proyectos de la secretaria del Interior, el siguiente cuadro en el cual se reflejan las principales actividades, así como el grupo objetivo, frecuencia y responsable.

Tabla 6. Comunicaciones de Proyectos en la Secretaría del Interior.

GRUPO OBJETIVO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Equipo de Proyectos Secretaría del Interior	Reuniones de Presentación, Segimiento y Avance	Reuniones mensuales de presentación de avance y resultados	Coordinador de Proyectos	Mensual
Secretaría del Interior	Reuniones de Presentación, Segimiento y Avance	Reuniones mensuales de presentación de avance y resultados	Coordinador de Proyectos	Mensual
Gobernación de Santander	Reuniones de Seguimiento y presentación de avance	Reuniones de presentación de avance y resultados	Coordinador de Proyectos	Bimensual
Comunidad	Divulgación del proyecto, alcance y beneficios.	Notas informativas en redes sociales	Prensa y Comunicaciones	Inicio y Final del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con las características del proyecto se deberá ampliar la información para dar cobertura de comunicación a todos los involucrados e interesados.

5.4.6. Implementar La Respuesta A Los Riesgos

De acuerdo con los riesgos identificados preliminarmente y las actividades de respuesta definidas ante su ocurrencia, este proceso activa los protocolos y planes de acción correspondientes para minimizar, contener o eliminar el riesgo de manera que no impacte negativamente el desarrollo del proyecto y el cumplimiento de los objetivos de éste. En la tabla 6 se presentan riesgos generales que pueden afectar el desempeño de los proyectos desarrollados por la Secretaría del Interior, se deberá evaluar en cada caso según corresponda el nivel de riesgo (probabilidad vs impacto) según las características de cada proyecto.

Tabla 7. Riesgos Generales para la Secretaría del Interior.

RIESGO	NIVEL DE RIESGO	AFECTACIÓN COSTOS	AFECTACIÓN CRONOGRAMA	AFECTACIÓN ALCANCE	AFECTACIÓN CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE LOS EFECTOS	CONTROLES
Incumplimiento de objetivos del proyecto		SI	SI	SI	SI	Incremento en los costos totales del proyecto Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto Incumplimiento de alcance - falta de cobertura. Desviaciones significativas en resultado y calidad	Seguimiento y control frecuente de todas las áreas de conocimiento en los grupos de procesos
							Revisión periódica de desviaciones y ajustes necesarios
Incumplimiento del alcance del proyecto		SI	SI	SI	SI	Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto Incumplimiento de alcance - falta de cobertura. Desviaciones significativas en resultado y calidad. Posibles sobrecostos en el proyecto	Seguimiento y control frecuente al cumplimiento de alcance proyectado
							Revisión de ajustes necesarios.
Desviaciones en el desarrollo del Cronograma		SI	SI	SI	SI	Incremento en los costos totales del proyecto Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto Desviaciones en indicadores de tiempo de ejecución	Seguimiento frecuente a través de los formatos establecidos
							Revisión y ajuste en la asignación de los recursos y tiempos de actividades
Sobrecostos en la ejecución del proyecto		SI	SI	NO	SI	Incremento en los costos totales del proyecto Desviaciones en indicadores de costos del proyecto. Retrasos en cronograma por consecución de presupuesto adicional	Seguimiento frecuente a través del Monitoreo y Control de Costos
							Revisión y ajuste en la asignación de los recursos económicos
Desviaciones en la asignación de recursos		SI	SI	NO	SI	Incremento en los costos totales del proyecto Retrasos en cronograma por disponibilidad de recursos	Seguimiento periódico de desempeño y asignación de recursos
							Revisión y ajuste en la asignación de los recursos
Cancelación del Proyecto		SI	SI	SI	SI	Procesos legales por incumplimiento de contratos Despilfarro de recursos Incumplimiento de los objetivos y alcance proyectado Incumplimiento a los beneficiarios del proyecto	Auditorías Internas/externas de seguimiento y control de desviaciones
							Seguimiento y control frecuente a todas las áreas de conocimiento en los grupos de procesos

Fuente: Elaboración Propia

5.4.7. Efectuar Las Adquisiciones

A partir de las características del proyecto y de los bienes y servicios previstos para su ejecución se gestionará su adquisición a través de los proveedores y contratistas según la modalidad de contratación habilitada para tal fin, de manera que se cumplan las especificaciones y requerimientos definidos en el plan de gestión de adquisiciones. Se presenta el siguiente formato con el propósito de estandarizar criterios de evaluación y selección de oferentes.

Gráfica 42. Evaluación de Oferentes

EVALUACIÓN DE OFERTAS - ADQUISICIONES																
DATOS DEL PROYECTO																
NOMBRE																
SECRETARÍA							MUNICIPIO									
RESPONSABLE							FECHA									
TIPO DE CONTRATACIÓN							BIEN / SERVICIO									
ADQUISICIONES DEL PROYECTO																
(Califique el Oferente para cada uno de los puntos señalados, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor)																
ASPECTO	PONDERACIÓN	OFERENTE 1					OFERENTE 2					OFERENTE 3				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
CAPACIDAD TECNICA	25%															
CAPACIDAD FINANCIERA	20%															
PROPUESTA ECONOMICA	20%															
EXPERIENCIA	10%															
CALIDAD (CERTIFICACIONES)	10%															
RECONOCIMIENTO	10%															
VALOR AGREGADO	5%															
TOTAL CALIFICACIÓN	100%															
ELABORADO POR																
REVISADO POR																
APROBADO POR																

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.4.8. Gestionar La Participación De Los Interesados

Este proceso implementa las acciones contempladas en el plan de gestión de involucramiento de los interesados con el objetivo de mantenerlos informados y obtener retroalimentación respecto a su percepción del proyecto y ajustes en caso de ser necesario para el cumplimiento del alcance y sus expectativas.

5.5. Grupo de Procesos de Monitoreo y Control

5.5.1. Monitorear Y Controlar El Trabajo Del Proyecto

Este proceso consiste en realizar seguimiento general del desarrollo y ejecución de las actividades del proyecto con respecto a lo planeado y de esta manera tener el panorama global de avance, coordinar ajustes ante las desviaciones que se presenten, así como realizar las proyecciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Se establece el formato “Plan de Dirección del Proyecto” (gráfica 43) para el registro del monitoreo y control del proyecto y resume el informe de desempeño del mismo. El responsable de validar la información y el avance de cada etapa es el Coordinador de Proyectos en revisión conjunta con el Secretario del Interior para su aprobación.

Gráfica 43. Seguimiento General del Proyecto

PLAN DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS				
DATOS DEL PROYECTO				
NOMBRE				
SECRETARÍA		MUNICIPIO		
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN		
RESPONSABLE		% GENERAL DE EJECUCIÓN		
ALCANCE				
ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
ADQUISICIONES				
BIEN / SERVICIO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
COSTOS				
ITEM	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	VALOR EJECUTADO	% DESVIACIÓN
OBSERVACIONES				
CRONOGRAMA				
HITOS	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
RIESGOS				
EVENTOS	IMPACTO	RESPUESTA	AFECTACIÓN COSTOS	AFECTACIÓN CRONOGRAMA
			SI / NO	SI / NO
			SI / NO	SI / NO
PLAN DE COMUNICACIONES				
ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
INVOLUCRAMIENTO INTERESADOS				
ACTIVIDADES	GRUPO OBJETIVO	FECHA	NIVEL PARTICIPACIÓN	OBSERVACIONES
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				


Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.5.2. Realizar El Control Integrado De Cambios

A partir de los cambios y ajustes que se requieran en el proyecto se deberá validar su pertinencia y gestionar la actualización de los planes, documentación y actividades según

corresponda. De igual manera se dará retroalimentación a los interesados y permite llevar registro de las modificaciones y las razones por las cuales se realizan. Este proceso será responsabilidad del Coordinador de Proyectos con la aprobación del Secretario del Interior.

Gráfica 44. Control Solicitud de Cambios

CONTROL SOLICITUD DE CAMBIOS				
DATOS DEL PROYECTO				
NOMBRE				
SECRETARÍA		MUNICIPIO		
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN		
RESPONSABLE				
COMUNICACIONES DEL PROYECTO				
ENTREGABLE / ACTIVIDAD	CAMBIO SOLICITADO	RESPONSABLE	RAZON DE SOLICITUD	BENEFICIO DEL CAMBIO
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.5.3. Controlar El Cronograma

Este proceso es fundamental para establecer nivel de cumplimiento y desviaciones con respecto al tiempo inicialmente proyectado para la ejecución de las diferentes etapas del proyecto; este control permitirá implementar acciones y los ajustes necesarios para mantenerse de acuerdo con los plazos establecidos. En el formato que se presenta en la gráfica 45, se incluye la información base para seguimiento del cronograma y el registro de desviaciones.

Gráfica 45. Monitoreo y Control del Cronograma

MONITOREO Y CONTROL DEL CRONOGRAMA						
DATOS DEL PROYECTO						
NOMBRE						
SECRETARÍA		MUNICIPIO				
RESPONSABLE			FECHA DE REVISIÓN			
% GENERAL AVANCE			FECHA ULTIMA REVISIÓN			
ACTIVIDADES DEL PROYECTO						
ACTIVIDAD	ENTREGABLE	DURACIÓN		% AVANCE	DESVIACIÓN	RESPONSABLE
		FECHA PLANEADA	FECHA ENTREGA			
OBSERVACIONES						
ELABORADO POR						
REVISADO POR						
APROBADO POR						

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)


5.5.4. Controlar Los Costos

El control de costos es uno de los aspectos más importantes para establecer nivel de cumplimiento y desviaciones con respecto al presupuesto inicialmente proyectado para la ejecución de las diferentes etapas del proyecto; este control permitirá implementar acciones y los ajustes necesarios para mantenerse de acuerdo con los costos establecidos y/o gestionar los cambios requeridos. En la gráfica 46 se incluye la información base para seguimiento de los costos y el registro de desviaciones.

5.5.6. Controlar Los Recursos

Este proceso consiste en realizar el monitoreo y seguimiento los recursos del proyecto, verificar que se encuentren asignados de acuerdo con lo planeado y validar los ajustes que puedan requerirse. En el formato que se presenta en la gráfica 47 se incluye la información base para seguimiento de la disponibilidad y asignación de los recursos, así como el registro de desviaciones. El responsable de la consolidación de esta información será el equipo de soporte con revisión del Coordinador de Proyectos.

Gráfica 47. Monitoreo y Control de Recursos

CONTROL DE RECURSOS DEL PROYECTO						
DATOS DEL PROYECTO						
NOMBRE						
SECRETARÍA		MUNICIPIO				
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN				
RESPONSABLE						
RECURSOS DEL PROYECTO						
ACTIVIDAD	RECURSO	% ASIGNACION	TIEMPO DE ASIGNACIÓN (Semanas)	FECHA INICIO	FECHA FIN	DESVIACIÓN
OBSERVACIONES						
ELABORADO POR						
REVISADO POR						
APROBADO POR						

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)


5.5.7. Monitorear Las Comunicaciones

El seguimiento de ejecución del plan de comunicaciones permite determinar el cumplimiento de los compromisos establecidos y asegurar la divulgación oportuna de la información relevante a los interesados del proyecto. En el formato Matriz de Comunicaciones, presentado en la gráfica 36, se registran los entregables correspondientes para su control. El responsable de la consolidación de esta información será el equipo de soporte de la secretaría del interior con revisión del Coordinador de Proyectos.

5.5.8. Monitorear Los Riesgos

Este proceso valida la presencia, ocurrencia y actualización de riesgos del proyecto con respecto al plan definido en la etapa de planeación, de igual manera permite evaluar la respuesta a la materialización de riesgos, así como el impacto o efecto de éstos en términos de costos, tiempo, alcance y calidad del proyecto. El responsable de la consolidación de esta información será el equipo de soporte con supervisión del Coordinador de Proyectos. Se establece el formato Monitoreo y control de riesgos para su registro. (Gráfica 48)

Gráfica 48. Monitoreo y Control de Riesgos

MONITOREO Y CONTROL DE RIESGOS						
DATOS DEL PROYECTO						
NOMBRE						
SECRETARÍA				MUNICIPIO		
RESPONSABLE				FECHA DE REVISIÓN		
RIESGOS DEL PROYECTO - EVENTOS						
EVENTOS	CONTROLES IMPLEMENTADOS	EFFECTO EN COSTOS	EFFECTO EN TIEMPO	EFFECTO EN ALCANCE	EFFECTO EN CALIDAD	CONTROLES ADICIONALES
IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS RIESGOS						
RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD OCURRENCIA	NIVEL DE RIESGO		CONTROLES	
	Alto	Alto				
	Medio	Medio				
	Bajo	Bajo				
ELABORADO POR						
REVISADO POR						
APROBADO POR						

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

5.5.9. Controlar Las Adquisiciones

Se establece el formato presentado en la gráfica 49 para el control de adquisiciones, el cual consolida la información correspondiente a los diferentes bienes y servicios que hacen parte del proyecto, su nivel de cumplimiento, aprobación y/o desviaciones; este control permitirá implementar los ajustes necesarios y gestionar los cambios requeridos. El responsable de este registro será el equipo técnico de apoyo y deberá ser aprobado por el Coordinador del Proyecto.

Gráfica 49. Monitoreo y Control de Adquisiciones

MONITOREO Y CONTROL DE ADQUISICIONES					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE					
SECRETARÍA				MUNICIPIO	
RESPONSABLE				FECHA DE REVISIÓN	
ADQUISICIONES DEL PROYECTO					
BIEN / SERVICIO	PROVEEDOR	VALOR PRESUPUESTO	VALOR EJECUTADO	% DESVIACIÓN	CUMPLE REQUERIMIENTOS? (Técnicos / Calidad)
					Sí / No
					Sí / No
					Sí / No
ELABORADO POR					
REVISADO POR					
APROBADO POR					

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)


5.5.10. Monitorear el Involucramiento de los Interesados

Este proceso plantea la verificación del desarrollo de las actividades formuladas para la interacción con los interesados del proyecto, la participación de estos en los espacios establecidos y el cumplimiento de sus expectativas. El resultado de este seguimiento permitirá realizar los ajustes necesarios para mantener y mejorar el nivel de participación deseado. El responsable de la consolidación de esta información será el equipo de apoyo técnico con aprobación del Coordinador de Proyectos. El formato definido para este proceso se presenta en la gráfica 40.

5.6. Cerrar el Proyecto

El cierre del proyecto deberá estar documentado con el cumplimiento de todas las actividades contempladas para su desarrollo. Para formalizar este proceso se deberá cumplir con el 100% de los entregables y recepción a satisfacción de los mismos; validar el cumplimiento de los objetivos y alcance del proyecto. Se generará un Acta de Cierre la cual debe ser aprobada por el Secretario del Interior.

Gráfica 50. Acta Cierre Proyecto

ACTAS DE CIERRE DE PROYECTO			
			
DATOS DEL PROYECTO			
NOMBRE			
SECRETARÍA		MUNICIPIO	
NUMERO DE BENEFICIARIOS		FECHA DE REVISIÓN	
RESPONSABLE			
OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
	Cumple	No Cumple	
ALCANCE	Cumple	No Cumple	
CONCEPTO TÉCNICO	Cumple	No Cumple	
CONCEPTO LEGAL	Cumple	No Cumple	
CRONOGRAMA	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO EJECUCIÓN	% DESVIACIÓN
COSTOS	PRESUPUESTO	TOTAL COSTOS	% DESVIACIÓN
	\$ -	\$ -	
PLAN DE COMUNICACIONES	% CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
CONTROL DE RIESGOS	NUMERO DE EVENTOS		OBSERVACIONES
IMPACTO EN COSTOS			
IMPACTO EN CRONOGRAMA			
IMPACTO EN RECURSOS			
CONCEPTO GENERAL	Cumple	No Cumple	
ELABORADO POR			
REVISADO POR			
APROBADO POR			

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

De acuerdo con el desarrollo de las diferentes fases del proyecto, el análisis y los hallazgos correspondientes, a continuación, se presenta el plan de implementación de la metodología propuesta diseñada para la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander. Este plan se desarrolla desde la fase de inicio hasta el grupo de procesos de planeación con el diligenciamiento de los formatos definidos. Los procesos de ejecución, monitoreo y control quedan sujetos a la implementación real por parte de la oficina de proyectos, para los cuales se determinaron los parámetros y estándares respectivos incluidos en el capítulo anterior.

La implementación de la fase inicial descrita anteriormente se plantea bajo un esquema de consultoría de seis (6) meses en los cuales se desarrollan las actividades correspondientes al grupo de procesos de planeación y definición de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre de la metodología propuesta. El proceso de entrega incluye actividades de entrenamiento al personal asignado por parte de la secretaría del interior para la gestión de proyectos, con el fin de socializar adecuadamente la metodología y asegurar su implementación en los proyectos de esta cartera.

A continuación, se presenta el instructivo para diligenciar los formatos del grupo de procesos de planeación de la metodología propuesta.


6.1. Inicio.

6.1.1. Concepto de Viabilidad.

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, el número de beneficiarios total por la implementación y la fecha de registro.
- Alcance: Descripción preliminar del alcance del proyecto
- Concepto Técnico: Deberá ser emitido por el equipo técnico relacionando los estudios que soportan su viabilidad.
- Concepto Institucional: Todos los proyectos deberán estar soportados por un programa de acuerdo con el plan de desarrollo y así mismo justificar su pertinencia y nivel de prioridad.
- Concepto Financiero: Indicar la fuente de financiación del proyecto.
- Concepto Económico: Indicar el valor estimado del proyecto y los principales beneficios que genera su implementación.
- Concepto Legal: Validación de consideraciones legales por parte del área jurídica.
- Concepto de Viabilidad: De acuerdo con las validaciones y conceptos anteriores establecer si es Favorable o No Favorable.
- Firma de responsables.

Gráfica 51. Concepto de Viabilidad

CONCEPTO DE VIABILIDAD			
DATOS DEL PROYECTO			
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).		
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Regional
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios	FECHA	25/02/2020
ALCANCE			
Diseño de una metodología de gestión de proyectos expuesta en el PMBOK como propuesta aplicable para la oficina de proyectos de la secretaria del Interior de la Gobernación de Santander, con el objetivo de mejorar el seguimiento, control y desempeño de los proyectos desarrollados por esta cartera. Esta metodología será aplicable a todos los proyectos que se gestionen por parte de la Secretaría del Interior.			
CONCEPTO TÉCNICO			
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios		
ESTUDIOS QUE RESPALDAN EL PROYECTO	Metodología de Gestión de Proyectos		
CONCEPTO TÉCNICO	FAVORABLE		
RESPONSABLE	Equipo Técnico		
CONCEPTO INSTITUCIONAL			
PROGRAMA	Planeación Estratégica		
PERTINENCIA DEL PROYECTO / SEGÚN PLAN DE DESARROLLO	Contribuye al mejoramiento de la gestión de todos los proyectos que se desarrollen por parte de la secretaria del interior, optimizando su desempeño, calidad y satisfacción de beneficiarios		
NIVEL DE PRIORIDAD	Alto	Medio	Bajo
OBSERVACIONES	Se considera de gran impacto y prioridad pues se convierte en el estándar para la gestión y control de los proyectos.		
RESPONSABLE	Jefe Planeación Estratégica		
CONCEPTO FINANCIERO			
FUENTE FINANCIACIÓN	Recursos Propios	RESPONSABLE	Equipo Financiero
OBSERVACIONES			
CONCEPTO ECONOMICO			
VALOR ESTIMADO DEL PROYECTO	\$ 50.000.000	RESPONSABLE	Equipo Financiero
PRINCIPALES BENEFICIOS	Incremento en el desempeño general de los proyectos. Mejoramiento de planes y gestión de: costos, cronogramas, recursos, calidad, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, participación de interesados.		
CONCEPTO LEGAL			
El proyecto cumple con los requisitos y disposiciones legales			
RESPONSABLE	Equipo Jurídico		
CONCEPTO VIABILIDAD			
VIABILIDAD DEL PROYECTO	FAVORABLE		
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos		
APROBADO POR	Secretario del Interior		

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6.1.2. Acta de Constitución.

Gráfica 52. Acta de Constitución

ACTA CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			
DATOS DEL PROYECTO			
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).		
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Regional
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios	FECHA	01/04/2020
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz		
SITUACIÓN ACTUAL			
Actualmente existen fallas en los procedimientos y metodologías aplicadas en los procesos de contratación, así como en la administración y gestión de los recursos asignados, tiempos de ejecución de los proyectos, deficiencias en calidad y bajo control de riesgos que abren la puerta a desviaciones significativas con respecto a la planeación .			
OBJETIVOS			
OBJETIVO GENERAL			
Proponer una metodología de gestión de proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK).			
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
1. Determinar cómo se lleva a cabo actualmente la gestión y administración de proyectos en la Secretaria del Interior de la Gobernación de Santander			
2. Diseñar una propuesta de metodología de gestión de proyectos para la Secretaria del Interior de la Gobernación de Santander			
3. Diseñar el plan de implementación de la metodología de gestión de proyectos			
ALCANCE			
Diseño de una metodología de gestión de proyectos expuesta en el PMBOK como propuesta aplicable para la oficina de proyectos de la secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, con el objetivo de mejorar el seguimiento, control y desempeño de los proyectos desarrollados por esta cartera. Esta metodología será aplicable a todos los proyectos que se gestionen por parte de la Secretaría del Interior.			
JUSTIFICACION			
La gestión de proyectos en el sector público de Colombia refleja grandes debilidades y falencias que a su vez se evidencian en las diferentes etapas de planeación, seguimiento, control y ejecución. Son innumerables los casos de proyectos inconclusos o mal concebidos que afectan no sólo las finanzas nacionales, departamentales y municipales sino también en muchos casos la salud, integridad, calidad de vida de las comunidades que pretendían beneficiar y la competitividad del país.			
PRESUPUESTO			
VALOR ESTIMADO DEL PROYECTO	\$		47.300.000
FUENTE DE FINANCIACIÓN	Recursos Propios		
DURACION			
TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN	6 Meses		
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz		
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos		
APROBADO POR	Secretario del Interior		

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)


A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, el número de beneficiarios total por la implementación, municipio al cual corresponde y la fecha de registro.
- Situación Actual: Breve descripción de la situación y el contexto que genera la necesidad del proyecto.
- Objetivos: Registro de objetivos, general y específicos del proyecto.
- Alcance: Descripción preliminar del alcance del proyecto
- Justificación: Breve descripción de las razones por las cuales se hace plantea la realización del proyecto.
- Presupuesto: Indicar el valor estimado del proyecto y la fuente de financiación del mismo.
- Duración: Indicar el tiempo estimado inicial considerado para el desarrollo del proyecto.
- Firma de responsables.

6.2. Grupo de Procesos de Planeación.

6.2.1. Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.

Gráfica 53. Plan de Dirección de Proyectos

PLAN DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS				
				
DATOS DEL PROYECTO				
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).			
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Regional	
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios	FECHA DE REVISIÓN	01/04/2020	
RESPONSABLE	Coordinador Proyectos	% GENERAL DE EJECUCIÓN		
ALCANCE				
ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
Inicio - Acta Constitución	Coordinador Proyectos	08/04/2020		
Diagnóstico - Informe	Consultor	30/06/2020		
Diseño Metodología	Consultor	04/09/2020		
Plan de Implementación	Consultor	30/09/2020		
ADQUISICIONES				
BIEN / SERVICIO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
Consultoría Gestión de Proyectos	Secretaría del Interior	01/04/2020		
Auxiliar Consultoría	Secretaría del Interior	08/04/2020		
Elementos Oficina	Secretaría del Interior	01/04/2020		
Licencia Software	Secretaría del Interior	30/09/2020		
COSTOS				
ITEM	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	VALOR EJECUTADO	% DESVIACIÓN
Recursos Humanos	Coordinador de Proyectos	\$ 41.600.000		
Equipo y Materiales	Coordinador de Proyectos	\$ 5.700.000		
OBSERVACIONES				
CRONOGRAMA				
HITOS	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
Acta de Constitución	Coordinador de Proyectos	08/04/2020		
Informe de Diagnóstico	Consultor	30/06/2020		
Propuesta Metodología Gestión de Proyectos	Consultor	04/09/2020		
Acta de Cierre	Consultor	30/09/2020		
RIESGOS				
EVENTOS	IMPACTO	RESPUESTA	AFECTACIÓN COSTOS	AFECTACIÓN CRONOGRAMA
			SI / NO	SI / NO
			SI / NO	SI / NO
PLAN DE COMUNICACIONES				
ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA	% AVANCE	OBSERVACIONES
Informes Internos de Avance del Proyecto	Consultor	04/05/2020		
Notas informativas en redes sociales	Prensa y Comunicaciones	04/05/2020		
INVOLUCRAMIENTO INTERESADOS				
ACTIVIDADES	GRUPO OBJETIVO	FECHA	NIVEL PARTICIPACIÓN	OBSERVACIONES
Presentación Proyecto	Equipo de Proyectos Secretaría del Interior	01/04/2020	Alto	
Reunion Seguimiento y Avance	Secretaría del interior	04/05/2020	Alto	
Comunicado	Comunidad	04/05/2020	Medio	Información general de beneficios de implementación
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor			
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos			
APROBADO POR	Secretario del Interior			


Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, el número de beneficiarios total por la implementación y la fecha de registro.
- Alcance: Incluir los principales entregables del proyecto, responsable, fecha de entrega, porcentaje de avance y observaciones.
- Adquisiciones: Incluir los bienes y servicios necesarios para el desarrollo del proyecto, responsable, fecha de entrega, porcentaje de avance y observaciones.
- Costos: Indicar los principales rubros del proyecto, responsables de su gestión, presupuesto por rubro, valor ejecutado a la fecha de revisión y desviación en términos porcentuales. (Valor presupuestado vs valor ejecutado)
- Cronograma: Incluir los principales hitos del proyecto, responsable, fecha prevista de entrega, porcentaje de avance y observaciones.
- Riesgos: En caso que se presenten eventos (ocurrencia de riesgos), registrar el nombre del riesgo, impacto en el proyecto, respuesta o control ejecutado e indicar si generó afectación en costos y/o desarrollo del cronograma.
- Plan de Comunicaciones: Registro de principales entregables de comunicaciones. Responsables, fecha de entrega, porcentaje de avance y observaciones.
- Involucramiento de Interesados: Indicar las actividades realizadas, grupo objetivo, fecha de actividad, nivel de participación de los interesados y observaciones relevantes.
- Firma de responsables.

6.2.2. Planificar la Gestión del Alcance

Gráfica 54. Definición del Alcance

DEFINICIÓN DE ALCANCE			
DATOS DEL PROYECTO			
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).		
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Departamental
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios	FECHA DE REVISIÓN	01/04/2020
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz - Consultor		
DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE			
Diseño de una metodología de gestión de proyectos expuesta en el PMBOK como propuesta aplicable para la oficina de proyectos de la secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, con el objetivo de mejorar el seguimiento, control y desempeño de los proyectos desarrollados por esta cartera. Esta metodología será aplicable a todos los proyectos que se gestionen por parte de la Secretaría del Interior.			
ENTREGABLES DEL PROYECTO			
ETAPA DEL PROYECTO	ENTREGABLE	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
INICIO	Acta de Constitución	Coordinador de Proyectos	08/04/2020
DIAGNOSTICO	Entrevistas y Encuestas	Consultor	04/05/2020
	Nivel de Madurez	Consultor	15/06/2020
	Análisis 6M	Consultor	15/06/2020
	Matriz DOFFA	Consultor	15/06/2020
	Informe Diagnóstico	Consultor	30/06/2020
DISEÑO METODOLOGÍA	Metodología de Gestión	Consultor	10/08/2020
	Flujograma de Procesos	Consultor	10/08/2020
	Formatos de Procesos	Consultor	10/08/2020
	Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos	Consultor	04/09/2020
IMPLEMENTACIÓN	Plan de Implementación.	Consultor	30/09/2020
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor		
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos		
APROBADO POR	Secretario del Interior		

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, el número de beneficiarios total por la implementación, fechas de registro y responsable del proceso.
- Alcance: Incluir descripción detallada del alcance del proyecto.

- Entregables del Proyecto: De acuerdo con las diferentes etapas del proyecto, indicar los entregables correspondientes, responsables y fecha de entrega establecida.
- Firma de responsables.

6.2.3. Recopilar Requisitos

Gráfica 55. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

MATRIZ DE TRAZABILIDAD DE REQUISITOS				
				
DATOS DEL PROYECTO				
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).			
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Departamental	
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios	FECHA DE REVISIÓN	25/03/2020	
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz - Consultor			
REQUISITOS DEL PROYECTO				
FASE DEL PROYECTO	REQUISITO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	% CUMPLIMIENTO
DIAGNOSTICO	Recopilación de Información	Entrevistas y encuestas gestión de proyectos en la Secretaría del Interior.	Consultor	
	Análisis de Situación Actual	Documentación de proyectos, indicadores, trazabilidad, desempeño	Consultor	
		Identificación de principales dificultades en la gestión de proyectos	Consultor	
	Oportunidades de Mejora	Definición de oportunidades de mejora y procesos prioritarios	Consultor	
	Herramientas de Diagnóstico	Análisis DOFA, 6M, Matriz de Madurez	Consultor	
	Estructura Actual de Gestión de Proyectos	Identificación del recurso dedicado a la gestión de proyectos, alcance y enfoque	Consultor	
Informe Diagnóstico	Reporte con Hallazgos y análisis a partir de situación actual	Consultor		
METODOLOGIA	Procesos PMBOK	Identificación y Selección de Procesos a Apartir de PMBOK	Consultor	
	Flujograma Procesos	Generación de Flujograma de Procesos	Consultor	
	Formatos Metodología	Desarrollo de formatos Metodología	Consultor	
	Actividades	Definición de Actividades y Secuencia	Consultor	
	Cronograma	Definición de Cronograma	Consultor	
	Presupuesto	Estimación de Costos y Presupuesto	Consultor	
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	Estructura Organizacional Propuesta	Establecer enfoque de recursos	Consultor	
	Presentación de Metodología	Presentación a los interesados en el proyecto	Consultor	
	Software	Software de Gestión de Proyectos	Consultor	
	Entrenamiento Equipo de Proyectos	Entrenamiento a personal a cargo de la gestión de proyectos para la implementación de la metodología	Consultor	
	Reunión Entrega	Acta de Cierre	Consultor	
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor			
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos			
APROBADO POR	Secretario del Interior			

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, el número de beneficiarios total por la implementación, fechas de registro y responsable del proceso.
- Requisitos del Proyecto: De acuerdo con las diferentes fases del proyecto, indicar los requisitos correspondientes, descripción de los mismos, responsables de su ejecución y nivel de cumplimiento (%).
- Firma de responsables.

6.2.4. Crear la EDT /WBS.

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Nivel Jerárquico 1: Nombre del Proyecto
- Nivel Jerárquico 2: Nombre de las diferentes etapas del proyecto.
- Nivel Jerárquico 3: Nombre de los entregables principales dentro de cada una de las fases del proyecto.

Gráfica 56. EDT - Estructura Desglosada del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6.2.5. Definir las Actividades.

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, fechas de registro y responsable del proceso.

- Actividades del Proyecto: De acuerdo con las diferentes fases del proyecto, indicar las actividades correspondientes, duración, actividades predecesoras, entregables y responsables de su ejecución.
- Firma de responsables.

Gráfica 57. Definición de Actividades del Proyecto

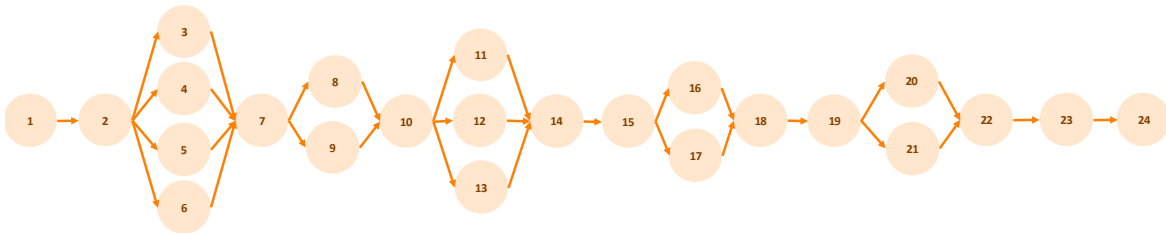
DEFINICIÓN DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).				
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO			Departamental
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz	FECHA DE REVISIÓN			25/09/2020
		FECHA ULTIMA REVISIÓN			25/08/2020
ACTIVIDADES DEL PROYECTO					
ACTIVIDAD	DURACIÓN	PREDECESORAS	ENTREGABLE	RESPONSABLE	
INICIO - ACTA DE CONSTITUCIÓN					
1. Firma de Acta de Constitución	1 Semana		Acta firmada	Coordinador Proyectos	
2. Definición de Actividades	1 Semana	1	Formato Aprobado	Consultor	
3. Configuración de Cronograma y Presupuesto	2 Semanas	2	Formato Aprobado	Consultor	
DIAGNÓSTICO					
4. Recopilación de Información	3 Semanas	2	Documentación	Consultor	
5. Desarrollo de Entrevistas	3 Semanas	2	Documentación	Consultor	
6. Encuestas de Evaluación de Gestión de Proyectos	3 Semanas	2	Información tabulada	Consultor	
7. Análisis de Situación Actual	2 Semanas	6	Informe	Consultor	
8. Definir Oportunidades de Mejora	1 Semana	7	Documentación	Consultor	
9. Revisión Estructura Actual de Gestión de Proyectos	1 Semana	7	Documentación	Consultor	
10. Implementar Herramientas de Diagnóstico	4 Semanas	9	Información tabulada	Consultor	
11. Realizar Análisis 6M	4 Semanas	9	Documentación	Consultor	
12. Realizar Matriz DOFA	4 Semanas	9	Documentación	Consultor	
13. Desarrollar Modelo Nivel de Madurez	4 Semanas	12	Documentación	Consultor	
14. Informe Diagnóstico	2 Semanas	13	Informe	Consultor	
DISEÑO METODOLÓGICA					
15. Selección de Procesos PMBOK	5 Semanas	14	Documentación	Consultor	
16. Realizar Flujograma Procesos	2 Semanas	15	Documentación	Consultor	
17. Realizar Formatos Metodología	5 Semanas	15	Documentación	Consultor	
18. Desarrollo de Ajustes en Estructura Organizacional	2 Semanas	17	Documentación	Consultor	
19. Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos	3 Semanas	18	Informe	Consultor	
IMPLEMENTACIÓN					
20. Presentación de Metodología	2 Semanas	19	Acta reunión	Consultor	
21. Cotización Software	3 Semanas	19	Cotizaciones	Consultor	
22. Entrenamiento Equipo de Proyectos	3 Semanas	20	Registro Entrenamiento	Consultor	
23. Reunión Entrega	1 Semana	22	Acta firmada	Consultor	
24. Acta de Cierre	1 Semana	23	Acta firmada	Consultor	
OBSERVACIONES					
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor				
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos				
APROBADO POR	Secretario del Interior				

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6.2.6. Secuenciar las Actividades

De acuerdo con lo descrito en el numeral anterior, tomando como referencia la secuencia lógica de actividades, se realiza el diagrama (Red) con la ruta de las actividades del proyecto.

Gráfica 58. Secuencia de Actividades




Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6.2.7. Desarrollar el Cronograma.

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, fechas de registro, responsable del proceso y porcentaje general de avance.
- Cronograma del Proyecto: De acuerdo con las diferentes fases del proyecto, indicar las actividades correspondientes, duración en semanas, indicador gráfico de la secuencia de dichas actividades y momento en el cual se planea su ejecución, así como el nivel de cumplimiento (%) para su seguimiento.
- Firma de responsables.

Gráfica 59. Cronograma de Proyectos

CRONOGRAMA DEL PROYECTO																												
DATOS DEL PROYECTO																												
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).																											
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Departamental																									
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz		FECHA DE REVISIÓN																									
% GENERAL AVANCE			FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN	25/09/2020																								
CRONOGRAMA DEL PROYECTO																												
ACTIVIDAD	DURACIÓN	% AVANCE	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6					
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
1. INICIO - ACTA DE CONSTITUCIÓN																												
1.1. Firma de Acta de Constitución	1 Semana																											
1.2. Definición de Actividades	1 Semana																											
1.3. Configuración de Cronograma y Presupuesto	2 Semanas																											
2. DIAGNÓSTICO																												
2.1. Recopilación de Información	3 Semanas																											
2.1.1. Desarrollo de Entrevistas	3 Semanas																											
2.1.2. Encuestas de Evaluación de Gestión de Proyectos	3 Semanas																											
2.2. Análisis de Situación Actual	2 Semanas																											
2.3. Definir Oportunidades de Mejora	1 Semana																											
2.4. Revisión Estructura Actual de Gestión de Proyectos	1 Semana																											
2.5. Implementar Herramientas de Diagnóstico	4 Semanas																											
2.5.1. Realizar Análisis 6M	4 Semanas																											
2.5.2. Realizar Matriz DOFA	4 Semanas																											
2.5.3. Desarrollar Modelo Nivel de Madurez	4 Semanas																											
2.6. Informe Diagnóstico	2 Semanas																											
3. DISEÑO METODOLOGÍA																												
3.1. Selección Procesos PMBOK	5 Semanas																											
3.2. Realizar Flujoograma Procesos	2 Semanas																											
3.3. Realizar Formatos Metodología	5 Semanas																											
3.4. Desarrollo Ajustes Estructura Organizacional	2 Semanas																											
3.5. Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos	3 Semanas																											
4. IMPLEMENTACIÓN																												
4.1. Presentación de Metodología	2 Semanas																											
4.2. Cotización Software	3 Semanas																											
4.3. Entrenamiento Equipo de Proyectos	3 Semanas																											
4.4. Reunión Entrega	1 Semana																											
4.5. Acta de Cierre	1 Semana																											
OBSERVACIONES																												
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor																											
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos																											
APROBADO POR	Secretario del Interior																											

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)


6.2.8. Determinar el Presupuesto

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, fechas de registro, responsable del proceso.

- Costos del Proyecto: De acuerdo con la clasificación de los rubros incluidos en el proyecto y las fases del proyecto, indicar los recursos necesarios para su desarrollo, descripción, cantidad, unidad de medida, valor unitario y valor total.
- Presupuesto: EL total del presupuesto será la sumatoria de los subtotales de cada uno de los rubros considerados.
- Firma de responsables.

Gráfica 60. Estimación de Costos y Presupuesto

PRESUPUESTO DEL PROYECTO					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).				
SECRETARÍA	Interior		MUNICIPIO	Departamental	
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz		FECHA DE REVISIÓN	01/04/2020	
COSTOS DEL PROYECTO					
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
RECURSOS HUMANOS					
1. INICIO					
Definición de Actividades	CONSULTOR	0,25	MES	\$ 6.200.000	\$ 1.550.000
Configuración de Cronograma y Presupuesto					
2. DIAGNÓSTICO					
Recopilación de Información Desarrollo de Entrevistas Encuestas de Evaluación de Gestión de Proyectos Análisis de Situación Actual Definir Oportunidades de Mejora Revisión Estructura Actual de Gestión de Proyectos	CONSULTOR	2,75	MES	\$ 6.200.000	\$ 17.050.000
Implementar Herramientas de Diagnóstico Realizar Análisis 6M Realizar Matriz DOFA Desarrollar Modelo Nivel de Madurez Informe Diagnóstico	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2,75	MES	\$ 1.600.000	\$ 4.400.000
3. DISEÑO METODOLOGÍA					
Selección de Procesos PMBOK Realizar Flujograma Procesos Realizar Formatos Metodología Desarrollo de Ajustes en Estructura Organizacional Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos	CONSULTOR	2,25	MES	\$ 6.200.000	\$ 13.950.000
4. IMPLEMENTACIÓN					
Presentación de Metodología Entrenamiento Equipo de Proyectos Reunión Entrega Acta de Cierre	CONSULTOR	0,75	MES	\$ 6.200.000	\$ 4.650.000
TOTAL RECURSOS HUMANOS				\$	41.600.000
EQUIPOS Y MATERIALES					
Alcance general	ELEMENTOS DE OFICINA	6	UN	\$ 150.000	\$ 900.000
4. IMPLEMENTACIÓN					
Licencia Software Gestión de Proyectos	SOFTWARE	2	UN	\$ 2.400.000	\$ 4.800.000
TOTAL PRESUPUESTO				\$	47.300.000
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor				
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos				
APROBADO POR	Secretario del Interior				

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6.2.9. Planificar la Gestión de Calidad.

Gráfica 61. Gestión de Calidad

PLAN DE GESTION DE CALIDAD					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).				
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Departamental		
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios	FECHA DE REVISIÓN	25/09/2020		
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz - Consultor				
OBJETIVOS					
Proponer una metodología de gestión de proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK).					
1. Determinar cómo se lleva a cabo actualmente la gestión y administración de proyectos en la Secretaria del Interior de la Gobernación de Santander					
2. Diseñar una propuesta de metodología de gestión de proyectos para la Secretaria del Interior de la Gobernación de Santander					
3. Diseñar el plan de implementación de la metodología de gestión de proyectos					
ENTREGABLES DEL PROYECTO					
ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	CUMPLE CON REQUERIMIENTOS		OBSERVACIONES
Inicio - Acta Constitución	Resumen de las principales características y parámetros del proyecto	Coordinador Proyectos	SI	NO	
Diagnóstico - Informe	Evaluación del estado de la gestión de proyectos en la SI	Consultor	SI	NO	
Diseño Metodología	Metodología y flujograma propuesto para los proyectos de la SI	Consultor	SI	NO	
Plan de Implementación	Parámetros de implementación de la metodología como estándar en proyectos de la SI	Consultor	SI	NO	
ACTIVIDADES DE PLAN DE CALIDAD					
ACTIVIDAD	FRECUENCIA	RESPONSABLE	DESVIACIONES		
Auditorias Internas Gestión de Proyectos	Bimensual	Coordinador Proyectos			
Auditorias Externas Gestión de Proyectos	Semestral	Coordinador Proyectos			
Seguimiento a Control de Cambios	Por evento	Coordinador Proyectos			
INDICADORES DE PROYECTO					
INDICADOR	% PLANEADO	% EJECUTADO	% DESVIACIÓN		
Ejecución de Plan de Trabajo					
Ejecución de Presupuesto					
Cumplimiento de objetivos					
Avance del Cronograma					
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor				
REVISADO POR	Coordinador Proyectos				
APROBADO POR	Secretario del Interior				

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:


- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, número de beneficiarios, fechas de registro, responsable del proceso.
- Objetivos del proyecto: Registro de objetivos generales y específicos que determinan el alcance del proyecto y permiten el seguimiento y evaluación de los diferentes procesos involucrados para su cumplimiento de acuerdo con lo planeado.
- Entregables del Proyecto: A partir de los entregables previamente establecidos, indicar la descripción de los mismos, el responsable y el cumplimiento (SI o NO) de los requerimientos y especificaciones.
- Nivel de ejecución del plan de trabajo: (% planeado vs % Ejecutado) para establecer la desviación correspondiente y retroalimentar la dirección del proyecto.
- Nivel de ejecución de presupuesto: (% planeado vs % Ejecutado) para establecer la desviación correspondiente y retroalimentar la dirección del proyecto.
- Control de Riesgos: Indicar número de eventos presentados, impacto en el proyecto y observaciones para retroalimentar la dirección del proyecto y ajustes requeridos
- Firma de responsables

6.2.10. Gestión de Recursos.

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en el formato correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, fechas de registro, responsable del proceso.
- Recursos del Proyecto: A partir de los recursos previamente definidos para el desarrollo del proyecto, indicar la descripción de los mismos, y la asignación de tiempo (en porcentaje %) durante la vigencia del proyecto.
- Firma de responsables.

Gráfica 62. Gestión de Recursos del Proyecto

ASIGNACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO							
DATOS DEL PROYECTO							
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos						
SECRETARÍA	Interior		MUNICIPIO		Departamental		
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz - Consultor		FECHA DE REVISIÓN		25/09/2020		
RECURSOS HUMANOS							
% DEDICACIÓN AL PROYECTO							
CARGO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBSERVACIONES
Consultor	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Auxiliar Administrativo	75%	100%	100%	0%	0%	0%	
Coordinador Proyectos SI	10%	10%	10%	10%	10%	10%	Supervisión de Consultoría
EQUIPOS							
% DEDICACIÓN AL PROYECTO							
DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBSERVACIONES
Software Proyectos	0%	0%	0%	0%	0%	50%	
MATERIALES - SUMINISTROS							
% DEDICACIÓN AL PROYECTO							
DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	OBSERVACIONES
Elementos y Material de Oficina	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor						
REVISADO POR	Coordinador Proyectos						
APROBADO POR	Secretario del Interior						

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6.2.11. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información en la matriz correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, número de beneficiarios, fechas de registro, responsable del proceso.
- Comunicaciones del Proyecto: Indicar los entregables con la descripción correspondiente, responsable de gestionar estas comunicaciones, estado de avance y frecuencia con la cual se generará la comunicación respectiva.
- Firma de responsables.

Gráfica 63. Matriz de Comunicaciones

MATRIZ DE COMUNICACIONES				
DATOS DEL PROYECTO				
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).			
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Departamental	
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios	FECHA DE REVISIÓN	01/04/2020	
RESPONSABLE				
COMUNICACIONES DEL PROYECTO				
ENTREGABLE	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	ESTADO	FRECUENCIA
Informes Internos de Avance del Proyecto	Informes de Gestión y Avance del Proyecto - Equipo Proyectos S. Interior	Consultor		Mensual
Informes Internos de Avance del Proyecto	Informes de Gestión y Avance del Proyecto - Gobernador	Consultor		Mensual
Notas informativas en redes sociales	Divulgación del Proyecto y Beneficios para la comunidad	Prensa y Comunicaciones		Inicio del Proyecto
Notas informativas en redes sociales	Divulgación del Proyecto y Beneficios para la comunidad	Prensa y Comunicaciones		Al final de implementación
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor			
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos			
APROBADO POR	Secretario del Interior			


Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6.2.12. Planificar la Gestión de los Riesgos

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, fechas de registro, responsable del proceso.
- Riesgos del Proyecto: Indicar los riesgos presentes durante el desarrollo del proyecto, nivel de riesgo (Bajo, Medio, Alto, Crítico); de acuerdo con registro previo y evaluación en el formato “Identificación de Riesgos”.
- De igual manera se deberá registrar los diferentes tipos de afectación que se puede generar al proyecto por la ocurrencia de cada uno de los riesgos.
- Descripción de Efectos: Indicar los efectos generados por la ocurrencia de cada uno de los riesgos registrados para el proyecto.
- Controles o respuesta ante la ocurrencia y responsable de realizar el control y monitoreo de los mismos.
- Firma de responsables.


Gráfica 64. Plan de Gestión de Riesgos

PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS								
DATOS DEL PROYECTO								
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).							
SECRETARÍA	Interior			MUNICIPIO	Departamental			
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz - Consultor			FECHA DE REVISIÓN	25/09/2020			
RIESGOS DEL PROYECTO								
RIESGO	NIVEL DE RIESGO	AFECTACIÓN COSTOS	AFECTACIÓN CRONOGRAMA	AFECTACIÓN ALCANCE	AFECTACIÓN CALIDAD	DESCRIPCIÓN DE LOS EFECTOS	CONTROLES	RESPONSABLE CONTROL
Información incompleta o equivocada	Medio	SI	SI	SI	SI	Incremento en los costos totales del proyecto	Reforzar nivel de compromiso a través del Secretario del Interior	Consultor
						Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto		
Desviaciones en el Diagnóstico	Alto	NO	SI	SI	SI	Incumplimiento de alcance - falta de cobertura.	Revisión aleatoria de repetibilidad de datos en entrevistas y encuestas	Consultor
						Desviaciones significativas en resultado y calidad		
Debilidad en la Implementación	Alto	SI	SI	SI	SI	Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto	Revisión - Validación de resultados	Consultor
						Incumplimiento de alcance - falta de cobertura.	Ajustes en Diseño de la Metodología	Consultor
Desviaciones significativas en resultado y calidad	Alto	SI	SI	SI	SI	Necesidad de realizar nuevamente la consultoría.	Reforzar entrenamiento a los Equipos de proyectos de la SI	Consultor
						Desviaciones significativas en resultado y calidad en la gestión general de los proyectos	Acompañamiento en la implementación en proyectos nuevos de la SI.	Consultor
Restraso en el desarrollo del Cronograma	Medio	SI	SI	NO	SI	Incremento en los costos totales del proyecto	Seguimiento frecuente a través de los formatos establecidos	Consultor
						Aumento en los tiempos de ejecución del proyecto	Revisión y ajuste en la asignación de los recursos	Consultor
Desviaciones en indicadores de tiempo de ejecución	Medio	SI	NO	NO	SI	Incremento en los costos totales del proyecto	Seguimiento frecuente a través del Monitoreo y Control de Costos	Consultor
						Desviaciones en indicadores de costos del proyecto	Revisión y ajuste en la asignación de los recursos económicos	Consultor
Sostenibilidad de la metodología en el tiempo	Crítico	SI	NO	SI	SI	Necesidad de realizar nuevamente la consultoría.	Auditorías Internas de seguimiento	Coordinador de Proyectos
						Desviaciones significativas en resultado y calidad en la gestión general de los proyectos	Auditorías externas para validar aplicación de la metodología en los proyectos	Consultor
ELABORADO POR Dayana Vargas Díaz - Consultor REVISADO POR Coordinador de Proyectos APROBADO POR Secretario del Interior								

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

6.2.13. Identificar los Riesgos

Gráfica 65. Identificación de Riesgos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS													
DATOS DEL PROYECTO													
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).												
SECRETARÍA	Interior					MUNICIPIO	Departamental						
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz - Consultor					FECHA DE REVISIÓN	25/09/2020						
RIESGOS DEL PROYECTO													
RIESGO	IMPACTO					PROBABILIDAD OCURRENCIA					NIVEL DE RIESGO	CONTROLES / RESPUESTA	
Información incompleta o equivocada	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Medio	Reforzar nivel de compromiso a través del Secretario del Interior Revisión aleatoria de repetibilidad de datos en entrevistas y encuestas	
Desviaciones en el Diagnóstico	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Alto	Revisión - Validación de resultados Ajustes en Diseño de la Metodología	
Debilidad en la implementación	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Alto	Reforzar entrenamiento a los Equipos de proyectos de la SI Acompañamiento en la implementación en proyectos nuevos de la SI.	
Retraso en el desarrollo del Cronograma	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Medio	Seguimiento frecuente a través de los formatos establecidos Revisión y ajuste en la asignación de los recursos	
Sobrecostos en la ejecución del proyecto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Medio	Seguimiento frecuente a través del Monitoreo y Control de Costos Revisión y ajuste en la asignación de los recursos económicos	
Sostenibilidad de la metodología en el tiempo	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Crítico	Auditorías Internas de seguimiento Auditorías externas para validar aplicación de la metodología en los proyectos	
MATRIZ EVALUACIÓN DE RIESGOS													
		IMPACTO											
	PROBABILIDAD	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto							
	Muy Baja	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO							
	Baja	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	CRITICO							
	Media	BAJO	MEDIO	ALTO	CRITICO	CRITICO							
	Alta	MEDIO	ALTO	ALTO	CRITICO	CRITICO							
	Muy Alta	ALTO	ALTO	CRITICO	CRITICO	CRITICO							
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor												
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos												
APROBADO POR	Secretario del Interior												


Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, fechas de registro, responsable del proceso.
- Identificación de Riesgos del Proyecto: Indicar los riesgos presentes durante el desarrollo del proyecto, nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia, evaluación del nivel de riesgo (Bajo, Medio, Alto, Crítico); de acuerdo con la matriz de evaluación de riesgos incluida en el formato; respuesta y controles previstos para mitigar y reducir la probabilidad de ocurrencia.
- Firma de responsables.

6.2.14. Planificar la Gestión de las Adquisiciones.

Gráfica 66. Plan de Gestión de Adquisiciones

PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES						
DATOS DEL PROYECTO						
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).					
SECRETARÍA	Interior			MUNICIPIO	Departamental	
RESPONSABLE				FECHA DE REVISIÓN	25/09/2020	
ADQUISICIONES DEL PROYECTO						
BIEN / SERVICIO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR TOTAL PRESUPUESTO	TIPO DE CONTRATACIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO DE ENTREGA
Consultoría Gestión de Proyectos	Diseño de Metodología de Gestión de Proyectos	1	\$ 37.200.000	Contratación Directa	Secretaría del Interior	6 MESES
Auxiliar Consultoría	Diseño de Metodología de Gestión de Proyectos	1	\$ 4.400.000	Contratación Directa	Secretaría del Interior	6 MESES
Elementos Oficina	Papelaría y Materiales de Oficina	6	\$ 900.000	Contratación Directa	Secretaría del Interior	MENSUAL
Licencia Software	Licencia Software Gestión de Proyectos	2	\$ 4.800.000	Contratación Directa	Secretaría del Interior	1 SEMANA
ELABORADO POR	Analista de Proyectos					
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos					
APROBADO POR	Secretaría del Interior					

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información correspondiente:


- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, fechas de registro, responsable del proceso.
- Adquisiciones del Proyecto: Indicar los bienes y servicios necesarios para desarrollo del proyecto, descripción, cantidad requerida, valor presupuestado, tipo de contratación, responsable de gestión y tiempo de entrega correspondiente.
- Firma de responsables.

6.2.15. Planificar el Involucramiento de los Interesados.

A continuación, se relaciona un breve instructivo que indica la manera adecuada de realizar el registro de la información correspondiente:

- Datos Generales: Nombre del Proyecto, la secretaría a la que pertenece, municipio, número de beneficiarios, fechas de registro, responsable del proceso.
- Interesados en el Proyecto: Indicar los interesados en el proyecto (grupo objetivo), las actividades propuestas para mantener su involucramiento, descripción de las mismas, responsables de ejecución, frecuencia de realización de la actividad y nivel de participación generado.
- Firma de responsables.

Gráfica 67. Plan de Involucramiento de Interesados

PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS					
DATOS DEL PROYECTO					
NOMBRE	Diseño Propuesta de Metodología de Gestión de Proyectos, en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, a partir de la guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).				
SECRETARÍA	Interior	MUNICIPIO	Departamental		
NUMERO DE BENEFICIARIOS	Ciudadanos de los 87 Municipios	FECHA DE REVISIÓN	25/09/2020		
RESPONSABLE	Dayana Vargas Díaz - Consultor				
INTERESADOS EN EL PROYECTO					
GRUPO OBJETIVO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FRECUENCIA	NIVEL DE PARTICIPACIÓN
Equipo de Proyectos Secretaría del Interior	Reuniones de Presentación, Seguimiento y Avance	Reuniones mensuales de presentación de avance y resultados	Consultor	Mensual	Alto
Secretaría del Interior	Reuniones de Presentación, Seguimiento y Avance	Reuniones mensuales de presentación de avance y resultados	Consultor	Mensual	Alto
Gobernación de Santander	Reuniones de Seguimiento y presentación de avance	Reuniones mensuales de presentación de avance y resultados	Coordinador de Proyectos - Consultor	Bi mensual	Alto
Comunidad	Divulgación de la gestión y metodologías implementadas	Notas informativas en redes sociales	Prensa y Comunicaciones	Al	Medio
ELABORADO POR	Dayana Vargas Díaz - Consultor				
REVISADO POR	Coordinador de Proyectos				
APROBADO POR	Secretaría del Interior				

Fuente: Elaboración Propia a partir de Guía del PMBOK (Project Management Institute, 2017)

7. CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico efectuado en la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander se identifica según el informe de avance de plan de desarrollo departamental de Santander con corte a abril de 2019, un cumplimiento de metas del 70,58%, once (11) proyectos gestionados de los cuales solo seis (6) se encuentran actualmente liquidados, y dos (2), es decir, un 18 % cumplieron con el alcance, cronograma y costos, siendo evidente la necesidad identificar e implementar una metodología en gestión de proyectos.

Se evidencia que las áreas con mayor oportunidad de mejora son riesgos, comunicaciones, costos y calidad, en la etapa de diagnóstico, por esta razón, la metodología diseñada se enfoca en reforzar estos procesos y en optimizar las demás fases con el objetivo de mejorar las prácticas y efectividad general de la gestión de proyectos en la institución. En la evaluación del nivel de madurez, se encuentran oportunidades de mejora en los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua.

Se identifica la necesidad de establecer procesos, técnicas y herramientas que les permitan a los gestores de proyectos de la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander tener conocimiento integral de cada una de las áreas (integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados) de los procesos que lideran.

La Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK) expone las buenas prácticas para gestionar proyectos indicando patrones que de implementarse pueden contribuir al éxito de la ejecución de proyectos. De esta forma, la metodología expuesta para la Secretaría del Interior de la Gobernación de Santander puede considerarse aplicable en cada uno de sus procesos de gestión de proyectos.

La implementación de la metodología de gestión de proyectos propuesta, así como la generación de una cultura organizacional que favorezca su desarrollo continuo en los diferentes proyectos de la Secretaría del Interior, permitirá que estos procesos sean sostenibles en el tiempo mejorando de manera consistente las competencias del grupo de gestión de proyectos, el desempeño y eficacia de los proyectos, produciendo impacto positivo y beneficios en la comunidad.

8. RECOMENDACIONES

Aplicar la metodología expuesta en cada uno de los procesos desde la fase de inicio hasta el grupo de procesos de planeación con el diligenciamiento de los formatos definidos. Los procesos de ejecución, monitoreo y control quedan sujetos a la implementación real por parte de la oficina de proyectos de la secretaría del Interior de la Gobernación de Santander, para los cuales se determinaron los parámetros y estándares respectivos.

Implementar la metodología propuesta para optimizar las diferentes fases de gestión de proyectos tomando como referencia las directrices y procesos descritos en el PMBOK con el fin de generar un impacto positivo en su calidad y efectividad, así como en el beneficio de la comunidad.

Fortalecer el equipo de gestión de proyectos de la Secretaría del Interior a través de entrenamiento y capacitación para asegurar la adecuada y exitosa implementación de la metodología propuesta, así como su proyección y permanencia.

Implementación de la fase inicial descrita bajo un esquema de consultoría de seis (6) meses en los cuales se desarrollan las actividades correspondientes al grupo de procesos de planeación y definición de procesos de ejecución, monitoreo, control y cierre de la metodología propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Arias Sánchez, N. J. (2015). *Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la empresa RINCCO SAS (Master's thesis)*. Universidad EAFIT .

Cepeda Gámez, J. E., Díaz Guerrero, L. Y., & Guevara, D. A. (2018). *Implementación de una oficina de administración de proyectos en Olano Ingeniería SAS (Thesis)*. Universidad Piloto de Colombia.

Colombia Compra Eficiente. (s.f.). Obtenido de <https://www.colombiacompra.gov.co/content/15-documentos-estandar-desarrollo-de-proyectos-dnp>

Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7. 8.

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Metodología General para la identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública* . Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>

Dirección de Seguridad Ciudadana. (2019). *Consejo de Seguridad y convivencia ciudadana*. Policía Nacional de Colombia.

DNP, D. N. (Noviembre de 2017). <https://www.dnp.gov.co>. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/DNP-alerta-sobre-nuevos-proyectos-cr%C3%ADticos-financiados-con-recursos-de-regal%C3%ADas.aspx>

Función Pública. (2010). Artículo 5. *Decreto 2844 de 2010, Art 5*. Obtenido de www.funcionpublica.gov.co

Funcion Pública. (2019). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>

Gobernación de Santander. (2016). *Plan Departamental de Desarrollo "Santander nos Une 2016-2019"*. Obtenido de <http://www.santander.gov.co/index.php/gobernacion/documentacion/send/687-plan-de-desarrollo-departamental/4275-ordenanza-012-de-2016-pdd-santander-nos-une-2016-2019>, p.220

Gobernación de Santander. (Noviembre de 2018). Obtenido de Comunicado a la opinión pública - 'Botón de Pánico': <http://www.santander.gov.co/index.php/actualidad/item/2927-comunicado-a-la-opinion-publica>

Gobernación de Santander. (2019). *Matriz de Avance PDD - Corte Abril 2019*.

Ibarra, M. (2017). *Diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa MAPFRE Seguros Colombia (Master's thesis)*. Universidad EAFIT.

International Project Management Association (IPMA). (2016). *Organisational Competence Baseline*. IPMA Global Standard.

Labrada & Sierra . (2010). Valoración de la Gestión de Proyectos en Empresas de Bogotá. *Escuela de Administración de Negocios, (69),, 68.*

Montes-Guerra, M. I., Ramos, F. N. G.,Pérez-Ezcurdia, M. A., & Díez-Silva, H. M. (2012). *Metodología de Gestión orientada a los agentes del Proyecto. II. Desarrollo y Aplicación.*

Pinto, J. K. (2015). *Gerencia de Proyectos – Cómo lograr la ventaja competitiva* (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson, Tercera Edición.

Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)* (Sexta Edición ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2018). *The Standard for ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT (OPM)*. Global Standard.

Project Management Institute. (s.f.). *Project Management Institute (PMI)*. Obtenido de About Us: <https://www.pmi.org/>

Rincón, C. (2016). Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio en el contexto empresarial colombiano. *Revista Ciencias Estratégicas - Universidad Pontificia Bolivariana, 7*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655007.pdf>

Secretaria del Interior de Santander. (2016). Obtenido de Misión Secretaria del Interior: <http://www.santander.gov.co/index.php/secretaria-interior>

Talancón, H. P. (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.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTAS. (PAG 1 DE 3)

Gráfica 68. Encuesta Gestión de Proyectos Universidad Externado de Colombia

Encuesta Universidad Externado		
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:		
Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):		
IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
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		
IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO		
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 ()		
PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS		
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.		

Fuente: Encuesta Universidad Externado de Colombia

ANEXO 1. ENCUESTAS, (PAG 2 DE 3)

INICIACION DE UN PROYECTO		
1	Se definen los 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 interesados.	
3	Se identifican los interesados y sus necesidades son analizadas.	
PLANEACION DE UN PROYECTO		
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 interesados 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.	
EJECUCION DEL PROYECTO		
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	
15	El compromiso de los interesados 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 interesados 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.	
MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO		
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	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se 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.	

Fuente: Encuesta Universidad Externado de Colombia

ANEXO 1. ENCUESTAS, (PAG 3 DE 3)

CIERRE DEL PROYECTO		
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	
29	Se miden y analizan las percepciones de los interesados con respecto al desarrollo de los proyectos.	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	
EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS		
<p>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.</p>		
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 interesados 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.	

Fuente: Encuesta Universidad Externado de Colombia

ANEXO 2. VALORACIÓN DE ENCUESTAS.

Gráfica 69. Tabulación Datos Encuesta Gestión de Proyectos y Efectividad

	PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS											EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS			
	ALCANCE	CRONOGRAMA	COSTO	CALIDAD	RIESGOS	ADQUISICIONES	INTERESADOS	RECURSOS	COMUNICACIONES	CAMBIO EN LOS PROYECTOS		Cumplimiento de Expectativas	Satisfacción del equipo de proyecto	Logro de los compromisos	
	Puntaje Alcance	Puntaje Tiempo	Puntaje Costo	Puntaje Calidad	Puntaje Riesgos	Puntaje Adquisiciones	Puntaje Stakeholders	Puntaje RH	Puntaje Comunicaciones	Puntaje CAMBIO	Puntaje General Gerencia Proyectos	Puntaje Expectativas	Puntaje Equipo	Puntaje Compromisos	Puntaje Final Efectividad
Encuesta 1	5,00	4,67	4,67	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	3,33	5,00	4,77	4,67	4,50	4,00	4,39
Encuesta 2	4,33	4,67	4,67	4,33	4,33	5,00	4,33	5,00	4,67	5,00	4,63	4,33	4,50	5,00	4,61
Encuesta 3	3,00	3,33	2,33	2,67	2,33	3,33	2,33	3,00	2,33	2,67	2,73	2,83	2,00	3,00	2,61
Encuesta 4	5,00	5,00	3,67	5,00	2,33	5,00	5,00	5,00	3,67	5,00	4,47	5,00	5,00	2,33	4,11
Encuesta 5	3,33	3,67	3,33	4,33	3,00	4,00	3,33	4,33	3,00	4,33	3,67	4,33	3,50	2,33	3,39
Encuesta 6	5,00	4,33	3,67	3,67	4,33	4,33	4,67	4,00	4,00	4,00	4,20	3,83	3,50	4,33	3,89
Encuesta 7	4,00	4,33	4,67	3,67	4,33	4,67	3,67	3,00	3,67	3,67	3,97	4,50	3,50	4,33	4,11
Encuesta 8	5,00	3,67	3,67	3,33	3,00	3,67	4,33	4,33	3,33	3,67	3,80	4,00	3,50	3,33	3,61
Encuesta 9	4,00	3,33	3,00	3,00	3,67	3,33	3,33	3,67	3,00	3,00	3,33	3,50	4,00	3,67	3,72
Encuesta 10	4,33	4,33	3,67	3,67	3,33	4,33	3,67	4,00	3,67	4,33	3,93	4,33	3,50	4,67	4,17
Encuesta 11	4,33	4,33	4,33	4,33	3,00	3,33	4,00	3,67	3,33	3,67	3,83	4,00	3,50	3,67	3,72
Encuesta 12	4,33	4,33	4,00	3,33	3,33	4,67	4,33	3,67	2,67	3,00	3,77	3,67	3,50	3,33	3,50
Encuesta 13	4,00	3,67	4,00	3,33	3,00	4,33	3,00	4,00	4,00	4,00	3,73	4,50	4,00	4,33	4,28
Encuesta 14	4,67	4,33	4,00	4,33	3,00	4,33	3,33	3,67	4,00	3,67	3,93	4,00	3,50	3,67	3,72
Encuesta 15	5,00	5,00	3,33	4,33	4,33	5,00	4,33	4,33	4,00	4,33	4,40	4,83	5,00	5,00	4,94
PUNTAJES FINALES POR CADA PREGUNTA:	4,36	4,20	3,80	3,89	3,49	4,29	3,91	4,04	3,51	3,96	3,94	4,16	3,8	3,80	3,92

Fuente: Elaboración Propia a partir de Formato de Tabulación Universidad Externado de Colombia