

UNIVERSIDAD EAN

**FACULTAD DE INGENIERÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE
MEJORA ORGANIZACIONAL EN PROFAMILIA**

AUTORES

**ANDREA MURCIA MORENO
DANIEL GENARO CASTAÑEDA ESPINOSA
DIANA CAROLINA ACERO HOMEZ
DIEGO GONZALEZ CELIS**

DIRECTOR

DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ, D.C., 11 DE NOVIEMBRE DE 2019

A mi hijo Jerónimo por ser mi fuerza y mi principal motivo, a mis padres Flor y Oscar de quienes aprendí con su ejemplo el amor al estudio y el camino a la superación.

Andrea Murcia

A mi madre, por ser el pilar que ha soportado cada uno de los pasos que me han llevado a tener ese espíritu de lucha y la insaciable necesidad de ser mejor cada día.

Daniel Castañeda

A mi madre y a la vida que me han enseñado en cada álgido momento, a persistir en el firme deseo de superación personal.

Diana Acero

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por todas sus demostraciones de amor. A mi familia por todo ese apoyo y acompañamiento en cada momento de mi vida, expresado con su cariño. A mis amigos por enseñarme a ser cada día mejor y fortalecerme en los momentos difíciles. Además, a todas las comunidades, campesinas, indígenas, jóvenes y afros colombianos por enseñarme la capacidad de resiliencia, por abrir las puertas de sus territorios y hacerme sentir su afecto.

Diego González

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad EAN por nuestra formación académica que nos permitió cursar y culminar la Maestría en Gerencia de Proyectos de manera exitosa, a nuestra tutora Dora Alba Ariza Aguilera, por sus aportes, sus conocimientos, su guía y su incondicional apoyo lo cual nos permite lograr los resultados esperados.

De igual manera, agradecemos a las directivas de Profamilia quienes desde el inicio apoyaron el trabajo de investigación y facilitaron la información necesaria para el diseño de la propuesta y así mismo a los colaboradores de Profamilia que dispusieron de su tiempo para las entrevistas y encuestas.

RESUMEN

En el presente trabajo se propone el diseño de una metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia, a partir de la realización de un diagnóstico de las prácticas actuales de gestión de proyectos internos, elaborando un plan para la implementación de la metodología en la organización. El diagnóstico se basó en la aplicación de instrumentos de tipo cuantitativo y cualitativo previamente validados a funcionarios de diferentes áreas de la organización, para recopilar información respecto a las prácticas, la efectividad y la madurez de la organización en la gestión de proyectos.

Los resultados obtenidos evidencian que es necesario adoptar una metodología basada en estándares internacionales que mejoren la administración de los proyectos internos. Por lo tanto, se propone en el marco del Macroproceso de Mejoramiento Continuo, adherir el proceso de “Gestión de Proyectos Internos” cimentado en las mejores prácticas de gestión de proyectos del Project Management Institute, adaptado a la estructura organizacional y tomando en consideración las áreas de conocimiento prioritarias, las principales herramientas y estableciendo un procedimiento propio para su gestión.

Palabras Claves: Actividades coordinadas, diseño, estándares, formato, gestión, mejora organizacional, metodología, procesos, proyectos.

ABSTRACT

In this document is proposed the design of a methodology for the management of organizational improvement projects in Profamilia, based on the realization of a diagnosis of current internal project management practices, developing a plan for the implementation of the methodology in the organization. The diagnosis was based on the application of quantitative and qualitative instruments previously validated to officials from different areas of the organization, to gather information regarding the practices, methodology and maturity of the organization in project management.

The results obtained show that it is necessary to adopt a methodology based on international standards that improve the administration of internal projects. Therefore, it is proposed in the framework of the Macroprocess of Continuous Improvement, to adhere to the process of "Internal Project Management" based on the best project management practices of the Project Management Institute, adapted to the organizational structure and taking into consideration the areas Priority knowledge, the main tools and establishing a proper procedure for its management.

Keywords: Coordinated activities, design, format, management, methodology, organizational improvement, processes, projects, standards.

CONTENIDO

| | Pág |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN..... | 15 |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 17 |
| 1.1 Problema de la Investigación | 17 |
| 1.2 Preguntas de Investigación..... | 18 |
| 2. Objetivos..... | 19 |
| 2.1 General | 19 |
| 2.2 Específicos | 19 |
| 3. Justificación | 20 |
| 4. Alcance y Limitaciones | 22 |
| 5. MARCO TEÓRICO | 23 |
| 5.1 Proyecto | 23 |
| 5.2 Gestión de proyectos | 24 |
| 5.2.1 Definición..... | 24 |
| 5.2.2 Ciclo de vida administrativo de un proyecto individual | 25 |
| 5.2.3 Áreas de conocimiento para la gestión de los proyectos | 27 |
| 5.2.4 Guía del PMBOK®..... | 29 |
| 5.2.5 Norma ISO 21500 Guidance on project management..... | 40 |
| 5.2.6 Prince 2 | 43 |
| 5.2.7 Madurez de la gestión de proyectos | 46 |
| 5.2.8 Beneficios de la implementación de una metodología de gestión de proyectos | 47 |
| 5.2.9 Obstáculos o barreras en la implementación de una metodología de gestión de | 49 |
| proyectos | |
| 5.2.10 Prácticas de gestión de proyectos y éxito de los proyectos | 50 |
| 6. MARCO CONTEXTUAL..... | 54 |

| | |
|---|-----|
| 6.1 Sector económico al cual pertenece la organización..... | 54 |
| 6.2 Organización | 56 |
| 6.2.1 Misión | 56 |
| 6.2.2 Visión | 57 |
| 6.2.3 Años en el mercado..... | 57 |
| 6.2.4 Organigrama..... | 58 |
| 6.2.5 Stakeholders de la organización..... | 61 |
| 6.2.6 Productos y Servicios..... | 63 |
| 6.2.7 Mapa Estratégico..... | 67 |
| 6.2.8 Mapa de Procesos..... | 68 |
| 6.2.9 Gestión de los Proyectos en Profamilia | 70 |
| 7. METODOLOGIA DE INVESTIGACION | 73 |
| 7.1 Fases de la investigación..... | 73 |
| 7.1.1 Fase 1: Planeación..... | 74 |
| 7.1.2 Fase 2: Ejecución | 74 |
| 7.1.3 Fase 3: Análisis de datos..... | 74 |
| 7.2 Tipo de investigación | 75 |
| 7.3 Técnicas de recolección de datos para esta investigación..... | 75 |
| 7.3.1 Prácticas de gestión de proyectos de acuerdo con el PMI | 76 |
| 8. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO | 80 |
| 8.1 Resultados de entrevistas sobre la gestión de proyectos de mejoramiento organizacional | 80 |
| 8.2 Resultados del chequeo de la gestión de los proyectos versus mejores prácticas del PMI85 | |
| 8.2.1 Por ciclo de vida de los proyectos | 86 |
| 8.2.2 Por área de conocimiento | 88 |
| 8.3 Resultados de las encuestas..... | 91 |
| 9 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS | 114 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 9.1 | Directrices de la organización tenidas en cuenta para la propuesta metodológica | 114 |
| 9.2 | Proceso de gestión de proyectos | 115 |
| 9.3 | Fases propuestas del Proceso de Gestión de Proyectos Internos | 116 |
| 9.3.1 | Evaluación de Proyectos Internos..... | 118 |
| 9.3.2 | Planeación y Estructuración del Proyecto | 118 |
| 9.3.3 | Proceso de Ejecución del Proyecto..... | 124 |
| 9.3.4 | Proceso de Monitoreo y Control..... | 125 |
| 9.3.5 | Cierre del Proyecto | 125 |
| 10. | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 127 |
| 10.1 | Alcance del proyecto | 127 |
| 10.2 | Cronograma | 127 |
| 10.3 | Riesgos del proyecto..... | 129 |
| 10.4 | Presupuesto del proyecto | 134 |
| 11. | CONCLUSIONES..... | 135 |
| 12. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 138 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág |
|---|-----|
| Tabla 1. Análisis Comparativo PMBOK y PRINCE 2..... | 28 |
| Tabla 2. Áreas de Conocimiento Norma ISO21500:2012..... | 42 |
| Tabla 3 Stakeholders de Profamilia..... | 61 |
| Tabla 4. Aliados estratégicos Profamilia..... | 62 |
| Tabla 5. ¿Cómo se priorizan los proyectos en la organización?..... | 80 |
| Tabla 6. ¿Cómo se alinean los proyectos con la planeación estratégica y en especial con los procesos que usted maneja?..... | 81 |
| Tabla 7.¿Qué hace falta para que todos los proyectos se cumplan exitosamente?..... | 82 |
| Tabla 8. ¿Cómo se articulan las otras áreas en el desarrollo de un proyecto?..... | 82 |
| Tabla 9.¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos?..... | 83 |
| Tabla 10.¿Considera que Profamilia requiere una metodología para la implementación de los proyectos internos?..... | 84 |
| Tabla 11. ¿Cómo considera que debe ser la metodología para la implementación de los proyectos?..... | 84 |
| Tabla 12. Proyectos seleccionados para lista de chequeo Profamilia..... | 85 |
| Tabla 13. Riesgos para implementación del proyecto..... | 129 |
| Tabla 14. Probabilidad de ocurrencia..... | 130 |
| Tabla 15. Análisis Cuantitativo y Cualitativo de los riesgos..... | 131 |
| Tabla 16. Estrategia para los riesgos..... | 132 |
| Tabla 17. Presupuesto proyecto de implementación..... | 134 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág |
|--|--------------------------------------|
| Figura 1. Representación Genérica del ciclo de vida de un proyecto..... | 27 |
| Figura 2. Áreas de conocimiento para la gestión de proyectos según Guía del PMBOK | 30 |
| Figura 3. Grupo Procesos Integración | 31 |
| Figura 4. Grupo Procesos Alcance | 31 |
| Figura 5. Grupo Procesos Cronograma..... | 33 |
| Figura 7. Grupo Procesos Calidad | 34 |
| Figura 8. Grupo Procesos Recursos | 35 |
| Figura 9. Grupo Procesos Comunicaciones | 36 |
| Figura 10. Grupo Procesos Riesgos | 37 |
| Figura 11. Grupo Procesos Adquisiciones..... | 38 |
| Figura 12. Grupo Procesos Interesados | 39 |
| Figura 13. Estructura Norma ISO 21500..... | 41 |
| Figura 14. Elementos de la metodología Prince 2 | 44 |
| Figura 15. Organigrama Profamilia..... | 60 |
| Figura 16. Mapa estratégico Profamilia 2016-2020 | 68 |
| Figura 17. Mapa de Macroproceso Profamilia | 70 |
| Figura 18. Fases de la Investigación..... | 73 |
| Figura 19. Fases de la Investigación..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 20. Comparativo de ciclo de vida por proyecto analizado | 86 |
| Figura 21. Comparativo Resultados Área del Conocimiento | 89 |
| Figura 22. Tipo de organización | 92 |
| Figura 23. Sector Económico..... | 93 |
| Figura 24. ¿La organización está certificada en una norma de calidad? | 94 |
| Figura 25. ¿La estructura de la organización es?..... | 94 |
| Figura 26. ¿Área en la que trabaja? | 95 |
| Figura 27. ¿Participación en los proyectos? | 96 |
| Figura 28. ¿Años de trabajo en la organización?..... | 97 |
| Figura 29. ¿Rango de edad?..... | 99 |

| | |
|---|-----|
| Figura 30. ¿En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos internos? | 100 |
| Figura 31. ¿Los productos o resultados de los proyectos de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización?..... | 102 |
| Figura 32. ¿Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los clientes internos o grupos de interés? | 103 |
| Figura 33. ¿Los proyectos internos, ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos en la organización?..... | 104 |
| Figura 34. ¿Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos? | 105 |
| Figura 35. ¿El desarrollo de los proyectos crea una relación sostenible entre la organización los proveedores y contratistas?..... | 106 |
| Figura 36. ¿Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos?..... | 107 |
| Figura 37. ¿La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos? | 108 |
| Figura 38. ¿En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos? | 109 |
| Figura 39. ¿Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen con los cronogramas que se estiman para su realización?..... | 110 |
| Figura 40. ¿Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan, son las requeridas por los proyectos?..... | 111 |
| Figura 41. Macroproceso de Mejoramiento continuo..... | 115 |
| Figura 42. Flujograma Gestión de Proyectos Internos | 117 |
| Figura 43. Cronograma de implementación de la propuesta metodológica. | 128 |
| Figura 44. Registro fotográfico entrevista con Giovanni Guerrero | 190 |
| Figura 45. Registro fotográfico entrevista exposición..... | 190 |
| Figura 46. Registro fotográfico entrevista Luis Fernando Mahecha | 196 |

LISTA DE APÉNDICES

| | Pág |
|--|-----|
| Apéndice A. Gestión de la integración..... | 142 |
| Apéndice B. Gestión del alcance..... | 145 |
| Apéndice C. Gestión del cronograma..... | 147 |
| Apéndice D. Gestión de los costos..... | 149 |
| Apéndice E. Gestión de la calidad..... | 151 |
| Apéndice F. Gestión de los recursos | 153 |
| Apéndice G. Gestión de las comunicaciones | 156 |
| Apéndice H. Gestión de los riesgos..... | 158 |
| Apéndice I. Gestión adquisiciones | 160 |
| Apéndice J. Gestión de los interesados | 162 |
| Apéndice K. Lista de chequeo de las prácticas de gestión de proyectos..... | 164 |
| Apéndice L. Encuesta identificación de los criterios para medir la efectividad de la gestión de los proyectos | 170 |
| Apéndice M. Declaración de consentimiento informado | 173 |
| Apéndice N. Entrevistas | 176 |
| Apéndice O. Resultado aplicación Lista de Chequeo Profamilia por Ciclo de Vida del Proyecto y Área de Conocimiento | 197 |
| Apéndice P. Tabla Promedio por pregunta para lista de chequeo de proyectos | 199 |
| Apéndice Q. Acta de aprobación del proyecto..... | 201 |
| Apéndice R. Project Charter..... | 203 |
| Apéndice S. Cronograma de proyecto..... | 204 |
| Apéndice T. Estimado de costos | 205 |
| Apéndice U. Presupuesto | 206 |
| Apéndice V. Gestión de riesgos | 207 |
| Apéndice W. Plan de acción de riesgos | 208 |
| Apéndice X. Lista de chequeo indicadores de calidad | 209 |

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos ha tomado un lugar relevante en el desarrollo de las organizaciones que desean ser altamente competitivas en entornos cada vez más dinámicos. En este sentido, existe un amplio número de asociaciones y organizaciones de estandarización que han apoyado su desarrollo y expansión para lograr la comprensión frente a la gestión de un proyecto. Es así, como se ha estructurado la fundamentación teórica en cuerpos de conocimiento identificados como estándares construidos en consenso, los cuales son aplicados a través de la adopción de metodologías de acuerdo a las particularidades y necesidades que presentan las organizaciones.

Las metodologías contribuyen a asegurar que los proyectos estén alineados a las estrategias de la organización, que se provean herramientas y técnicas para mejorar los procesos y enfocarse sobre prácticas efectivas en gestión de proyectos. Por ello, es fundamental que la metodología se estructure de acuerdo a las necesidades propias encontrando el equilibrio adecuado entre las personas y la estructura de la organización, así como comprender la naturaleza particular de los proyectos que implementa.

En esta línea, teniendo en cuenta que Profamilia es una organización con una amplia trayectoria en el sector salud que desarrolla diferentes proyectos organizacionales, con poca experiencia, conocimientos y carente de una metodología en gestión de proyectos internos que le permita integrar adecuadamente la triple restricción (alcance, tiempo y costo), surge la necesidad de realizar una gestión eficaz de las prácticas, del creciente número de proyectos y la complejidad de los mismos, a través del diseño de una metodología propia que le permita a la organización estandarizar los procesos, definir procedimientos comunes, para estructurar adecuadamente los proyectos de mejora organizacional en concordancia con la estrategia. Dicha metodología aplica los estándares de la Dirección de Proyectos y se desarrolla a partir del análisis de las áreas de conocimiento desde la perspectiva del PMI (Project Management Institute) y de los procesos actuales de la organización, suministrando orientaciones básicas sobre las mejores prácticas del proyecto.

El presente documento se desarrolla en 8 apartados incluyendo esta introducción. En el segundo apartado, se presenta el problema que se plantea resolver y las preguntas a las cuales se dará respuesta. Así mismo, se plantean los objetivos generales y específicos, los alcances y limitaciones del trabajo, así como la justificación que sustenta el trabajo investigativo.

El tercer apartado, aborda las aproximaciones a la literatura de la gestión de proyectos describiendo los fundamentos teóricos, los estándares y guías existentes a nivel internacional como la Guía del PMBOK, Prince 2 y la Norma ISO 21500, los cuales proporcionan los conceptos de gestión, así como las áreas de conocimiento y los procesos que lo integran. Igualmente, se destacan los beneficios y obstáculos que enfrentan las organizaciones en la implementación de las metodologías de gestión de proyectos, como también el reconocimiento de las mejores prácticas.

El cuarto apartado, presenta el marco contextual a partir del cual se puede comprender la posición actual de la organización, su estructura, su direccionamiento estratégico y funcionamiento que permiten tener una visión de la gestión de proyectos internos. El quinto apartado, plantea la metodología del trabajo de investigación abordando las diferentes fases y las técnicas utilizadas para la recolección de la información respecto a las prácticas de gestión de proyectos, efectividad y medición del nivel de madurez de la organización.

A partir de la aplicación de los instrumentos a funcionarios de la organización, se presenta en el sexto apartado el análisis de los resultados del diagnóstico de las entrevistas, las encuestas y la lista de chequeo a los proyectos estudiados, desde la perspectiva de las áreas de conocimiento que brindan el soporte al proceso de investigación adelantado para el diseño de la metodología de proyectos. Bajo este esquema, se da respuesta a los interrogantes planteados, evidenciando oportunidades de mejora en áreas como: Alcance, Calidad, Costos, Cronograma y Riesgos.

En el séptimo apartado se presenta la propuesta metodológica para la gestión de los proyectos en Profamilia, tomando en cuenta las directrices de la organización y con base en los lineamientos de la guía del PMI que proporciona elementos para su control y administración. En consideración, se plantea la implementación del proceso de “Gestión de Proyectos Internos”, en el marco del

Macroproceso de Mejoramiento Continuo y el desarrollo de las fases correspondientes a la Evaluación, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre del Proyecto, los involucrados y los formatos asociados a cada una de ellas, a través de las cuales se busca alcanzar el cumplimiento de los objetivos de los proyectos, presupuestos y cronogramas.

Por su parte, en el octavo apartado se establece la propuesta para el plan de implementación que define las actividades que deben llevarse a cabo para lograr la aplicación de la metodología propuesta a nivel organizacional, definiendo cronograma, presupuesto y los consecuentes riesgos que pueden presentarse con su respectiva estrategia de mitigación.

Finalmente, se concluye sobre los principales beneficios de la adopción de una metodología en gestión de proyectos en la organización y se resalta sobre la posibilidad de ajuste que ofrece la metodología de acuerdo a los procesos que desee estandarizar para mejorar la gestión de los proyectos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Asociación Probienestar de la Familia Colombiana en adelante Profamilia, la gestión de proyectos organizacionales hace parte del enfoque dado por la administración actual, de modernizar y mejorar los diferentes procesos. Esto está reflejado en el Plan Estratégico 2016 – 2020, Profamilia, (2017); que siguiendo la metodología del Balance Score Card desarrolla en cada perspectiva, planes de acción y proyectos de mejora interna.

1.1 Problema de la Investigación

Actualmente se evidencian diferentes fenómenos relacionados con los proyectos y su gestión, en donde ha tomado gran importancia el contar con un estándar que facilite tanto la redacción como la comprensión de los diferentes proyectos que se llevan a cabo ya que como lo expone Perez & Bayes, (2017), en su estudio “Utilidad de una guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación” el 94% de sus encuestados indica no poseer los conocimientos metodológicos, de los cuales el 89% asegura que es necesario contar con un material metodológico que facilite el desarrollo de las diferentes iniciativas que surjan por parte de los interesados.

En su estructura Profamilia cuenta con una Gerencia de Proyectos e Investigaciones que desde sus inicios es la responsable de la formulación, planeación, ejecución y control de los proyectos sociales de la organización. Sin embargo, el alcance de esta Gerencia debido al alto volumen de proyectos, así como el enfoque solo en proyectos sociales, fue definido en febrero de 2018, específicamente para este componente. Por este motivo, los proyectos de mejora organizacional que involucran trabajo interdisciplinario, presupuestos, esfuerzos en tiempo y recursos y que son necesarios para la mejora interna, no cuentan con una metodología, ni un área responsable, del diseño, ejecución y control de los mismos. Esto ha evidenciado inconvenientes frecuentes en el tiempo, costo, demoras lo cual genera que la toma de decisiones no sea la adecuada, generalmente

por el enfoque que se le da a los proyectos, perjudicando la gestión interna y la mejora planteada en los objetivos estratégicos de acuerdo con (Mucia, 2019).

Por esta razón, diseñar una metodología bajo un estándar internacional de gestión de proyectos, es una herramienta que define el proceso desde su inicio, para la ejecución, control y seguimiento de la implementación de proyectos organizacionales de mejora interna en Profamilia.

1.2 Preguntas de Investigación

El presente trabajo de investigación da respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Es necesario contar con un modelo para la gestión de los proyectos organizacionales en Profamilia?
2. ¿Cuál es la metodología adecuada para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia?
3. ¿Cómo debería implementarse la metodología de gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia?

2. OBJETIVOS

2.1 General

Diseñar una metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia.

2.2 Específicos

- Diagnosticar la existencia de prácticas actuales para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia.
- Proponer la metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia.
- Definir el proceso de gestión de los proyectos de mejora organizacional en Profamilia.
- Definir un plan de implementación de la metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia.

3. JUSTIFICACIÓN

“Un sistema de administración de proyectos proporciona un marco de referencia para lanzar y realizar las actividades dentro de una empresa” (Gray & Larson, 2009, p.55). De acuerdo con lo anterior, se trata de generar un equilibrio adecuado entre las necesidades tanto de la organización como las del proyecto, integrando elementos como autoridad, asignación de recursos y los principales resultados de los proyectos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los beneficios percibidos de contar con una metodología de proyectos no solo se evidencian con el cumplimiento de las metas de la organización, en donde el *Project Management Institute* PMI por medio de su estándar el *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK®) en su sexta edición, ilustra a los gerentes de proyectos y demás grupos de interés, dando a entender que la importancia de contar con una metodología mitiga la incertidumbre y los efectos adversos que impidan el desarrollo de los proyectos. Así mismo, satisface a los grupos de interés aplicando el enfoque de valor ganado, recopila y analiza el conocimiento generado para que este sea incluido en proyectos futuros, da claridad frente al alcance, calidad, cronograma, costos y recursos entendidos como los componentes básicos de un proyecto permitiendo el debido control sobre cada uno de ellos. No obstante, contar con una metodología de proyectos no garantiza el éxito del mismo (PMI, 2017).

En concordancia con lo anterior, la gestión de proyectos organizacionales eficaz debe tener los elementos que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos esperados no sólo en tiempo, costo y alcance, sino el logro de resultados alineados con la estrategia organizacional que generen valor agregado a los clientes internos y externos (Athavale & Fernández, 2015). La gestión de proyectos incluye los de mejora empresarial que son los que ayudan a transformar de manera interna los procesos y a optimizar las mejores prácticas para lograr eficiencia y eficacia en la misionalidad.

De acuerdo con el alcance de esta investigación, para Profamilia en la actualidad una metodología le permitiría generar un mayor valor para optimizar la gestión de sus proyectos

internos, teniendo en cuenta que es una organización tradicional y conservadora de 54 años y que desde hace 5 años afronta un proceso de modernización administrativa, tecnológica, logística, comercial, entre otros, utilizando los proyectos para responder a este propósito (Profamilia, 2016).

Sin embargo, los proyectos internos no han logrado cumplir con los cronogramas planteados, articular las distintas áreas, generando reprocesos, sobrecostos, expectativas no cumplidas, cambios en los alcances, cambios en los stakeholders y en algunas ocasiones decisión de aplazar la ejecución del proyecto de acuerdo con (Mucia, 2019).

Por lo anterior, el diseño de la metodología permitirá a Profamilia contar con lineamientos, procesos y documentos que faciliten la implementación de proyectos, que desde su planeación y priorización respondan de una manera más adecuada a las necesidades organizacionales y que generen acciones integrales en todos los niveles bajo estándares definidos y comprensibles por todos sus integrantes.

4. ALCANCE Y LIMITACIONES

El diseño de la metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia, parte del diagnóstico de la situación actual de los proyectos. En consecuencia, se presentará el plan de implementación de la metodología a la Dirección Ejecutiva, quien tendrá la facultad de decidir sobre su aplicación. Por ser una metodología se excluirá la creación de una oficina de proyectos y de la gestión del portafolio de proyectos.

Toda la información suministrada por Profamilia está protegida por un acuerdo de confidencialidad entre la organización y el grupo de investigación. Así mismo, el trabajo de investigación tiene temporalidad de diez (10) meses, límite que se debe a la realización de las unidades correspondientes al trabajo de grado de los autores.

La metodología se enfoca a la mejora y transformación organizacional, por lo cual no abarca la gestión de proyectos sociales que realiza actualmente Profamilia. De igual manera se excluye la implementación de la metodología propuesta.

5. MARCO TEÓRICO

La gestión de los proyectos ha llevado a que en el ecosistema organizacional se manifiesten diferentes grupos de interés entre los cuales se encuentran quienes perciben una necesidad insatisfecha y lo manifiestan, y quienes proveen las soluciones para satisfacer dichas necesidades.

Es por eso que se han creado organizaciones dedicadas a estudiar los temas referentes al mundo de los proyectos, razón por la cual es de gran importancia de hacer uso de estos referentes reconociendo así su esfuerzo por los aportes realizados a la comunidad apasionada y dedicada a los proyectos.

Se hará una revisión de los diferentes estándares existentes en el mercado, aclarando que no se tendrán en cuenta todos, además de esto, publicaciones científicas relacionadas con la mejora continua, implementación de metodologías de proyectos, artículos de revisión y bibliografía en general relacionada al tema de estudio.

5.1 Proyecto

Los proyectos se pueden entender de diferentes maneras sin querer decir que una es mejor que otra ya que dependiendo de ámbito, el estándar o el estilo de pensamiento se adecuará y se tomará la definición que mejor se ajuste a las necesidades.

De esta manera y como se mencionaba anteriormente, en la actualidad se cuenta con organizaciones dedicadas a la investigación y desarrollo de metodologías o estándares aplicables al ámbito de los proyectos (Javanovic & Beric, 2018). Entre las diferentes definiciones se pueden abordar las siguientes:

- Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017).

- Una organización temporal que es creada con el propósito de entregar u o más productos de negocio de acuerdo con un caso de negocio. (Axelos, 2017).
- Un proyecto es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para desarrollar entregables dentro de unas restricciones y requerimientos predefinidos (IPMA, 2015).
- Un proyecto es un conjunto único de procesos que consiste en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y fin, llevado a cabo para lograr un objetivo. El logro de los objetivos del proyecto requiere entregables conforme a requerimientos específicos, incluyendo múltiples restricciones como el tiempo, costos y recursos (ISO, 2012).

5.2 Gestión de proyectos

Las metodologías de proyectos no solo definen a los proyectos, sino que también tienen en cuenta diferentes enfoques y por lo tanto su metodología es basada en una concepción de la ‘gestión de los proyectos’ o la ‘gerencia de los proyectos’ en una traducción más literal de cómo puede encontrarse en los diferentes estándares, los cuales en su mayoría son escritos originalmente en inglés. Al analizar cada una de ellas, puede tomarse la decisión de cuál se adapta a las necesidades del proyecto que se va a ejecutar, y su selección traerá beneficios que facilitarán el desarrollo de los proyectos al ser una herramienta que aporta al logro de los objetivos de la organización.

5.2.1 Definición

Es importante tener en cuenta el trabajo realizado por los diferentes organismos generadores de información por lo que a continuación se recogen algunas fuentes secundarias redactadas por organismos internacionales, a fin de tener una visión general de lo que representa la gestión de proyectos en el mundo.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación

e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto. La dirección de proyectos permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente (PMI, 2017).

La gestión del proyecto es la planificación, delegación, monitoreo y control de todos los aspectos del proyecto, y la motivación de los involucrados, para lograr los objetivos del proyecto dentro de los objetivos de desempeño esperados para tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgo (Axelos, 2017).

La gestión de proyectos se refiere a la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto para lograr objetivos. Se realiza a través de procesos e incluye la integración de las distintas fases del ciclo de vida del proyecto (IPMA, 2015).

Es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto. La dirección y gestión de proyectos incluye la integración de las distintas fases del ciclo de vida del proyecto. La gestión de proyectos se lleva a cabo mediante procesos. Y cada fase del ciclo de vida del proyecto provee entregables específicos que son revisados regularmente durante todo el desarrollo del proyecto para cumplir los requisitos del patrocinador, clientes y otras partes interesadas (ISO, 2012).

5.2.2 Ciclo de vida administrativo de un proyecto individual

De acuerdo al PMI (2017), es importante considerar individualmente los ciclos de vida administrativos atribuibles a estos, así mismo el equipo directivo de estos, deberá comprender un contexto, más integral con el propósito de poder seleccionar adecuadamente las fases, los procesos, las técnicas y las herramientas que se ajusten adecuadamente.

Las fases genéricas y de procesos según el PMI (2017), del ciclo de vida son:

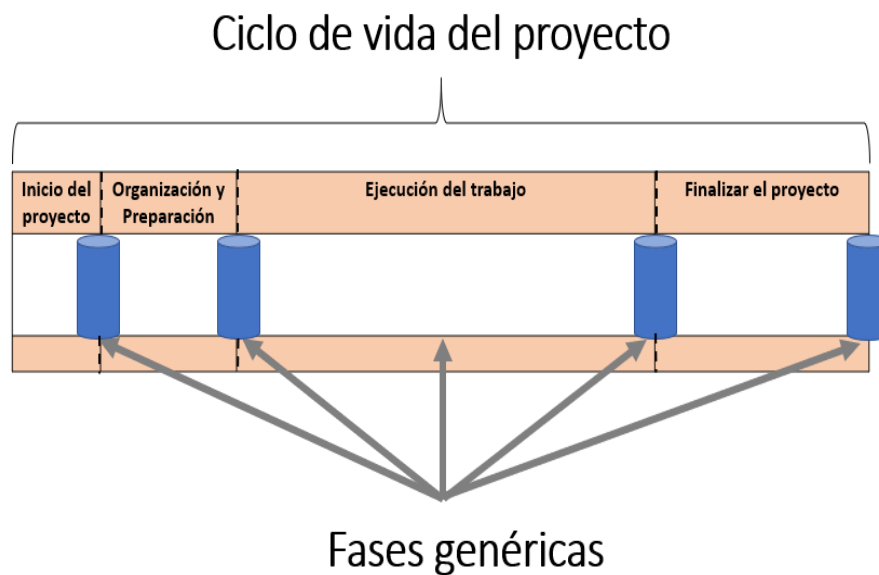
- **Inicio:** En esta etapa la organización definirá un nuevo proyecto o una nueva fase de los proyectos existentes, este inicio dependerá de la autorización de arranque.
- **Planificación:** Se establecen los alcances, se formulan los objetivos para el cumplimiento del proyecto y de la planeación estratégica, los entregables, la ruta de intervención, entre otros.
- **Ejecución:** Son las actividades y procesos para el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- **Monitoreo y control:** Con este proceso podrá hacer seguimiento, análisis, verificar el progreso y desempeño del proyecto, podrá identificar las actividades que debe cambiar o mantener.
- **Cierre:** Con esta fase podrá evaluar los resultados de las actividades emprendidas en el proyecto planeado, esto le dará un soporte a la organización para valorar los resultados e información base para mejoras en nuevos proyectos.

Conforme al PMI (2017), los ciclos de vida del proyecto deberán precisar:

El trabajo técnico según se debe realizar en cada período, cuándo se deben realizar los entregables, quiénes son los involucrados en cada fase y la forma de controlar cada una de las actividades.

De acuerdo con Ollé & Cerezuela (2017), es importante destacar que, todos los proyectos no tienen igual ciclo de vida y dependerá de elementos como la dificultad, nivel de certeza, las tendencias del sector y/o los requerimientos, dentro de los cuales los componentes que ayudarán en la definición del ciclo de vida del proyecto a emprender son la dificultad y el nivel de certeza mismo.

Figura 1. Representación Genérica del ciclo de vida de un proyecto



Fuente. Elaborado a partir de PMI (2017, p.584).

5.2.3 Áreas de conocimiento para la gestión de los proyectos

Existen diferentes estándares internacionales para la gestión de proyectos que definen un conjunto de procesos y actividades que permiten llevar a cabo buenas prácticas además proporcionan pautas que se pueden seguir para mejorar el desempeño del proyecto. Entre ellas, se destacan la Guía del PMBOK, Prince 2 y la Norma ISO 21500, las cuales tienen en común proporcionar conceptos de gestión, su flexibilidad y aplicabilidad para cualquier tamaño y tipo de proyecto.

En este sentido, para reconocer el valor que aporta cada uno en el momento de diseñar una metodología propia para la gestión de proyectos se presenta el análisis comparativo entre el PMBOK estándar reconocido por su amplio conocimiento teórico y PRINCE 2, guía práctica para administrar un proyecto. Se seleccionan por su aplicabilidad para todo tipo de proyecto y por

enfocarse en una visión general del proyecto. No se incluye en el análisis la Norma ISO 21500 al considerar que no es certificable y está elaborada a partir del PMBOK.

Tabla 1. Análisis Comparativo PMBOK y PRINCE 2

| ÍTEM | PMBOK | PRINCE 2 |
|------------------------|--|--|
| Propósito | Identificar conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas fundamentales sobre la dirección de proyectos. | Proporcionar método estructurado para la gestión de proyectos. |
| Características | Proporciona directrices, normas y características para la gestión de proyectos. No prescriptivo-Descriptivo. Ampliamente teórico Impulsado por los requisitos del cliente. | Tiene un enfoque prescriptivo para la gestión de proyectos, define plantillas, roles y las responsabilidades de los diferentes interesados. Suministra ejemplos. Impulsado por un caso de negocio. |
| Procesos | 49 grupos de procesos. Cada tema se puede consultar aisladamente del resto. | 7 grupos de procesos. Conjunto integrado de procesos, que no se pueden aplicar de forma independiente. |
| Fases | Incluye la gestión por fases | Se divide el proyecto en una serie de fases que facilita su planificación, asignación, tareas, supervisión y control. |
| Certificación | Tiene dos niveles de certificación CAMP, PMP. | Tiene tres niveles de certificación Foundation, Practitioner, Professional. |
| Roles | Destaca el Project Management como líder del proyecto. Orientado a los gerentes del proyecto y asigna responsabilidades a éste. | En el Project Board, incluye a proveedores y usuarios. Cubre los roles de la gestión de proyectos, definiendo roles y responsabilidades. |
| Enfoque | Ágil | Rígido |
| Implementación | Fácil | Fácil |
| Orientación | Tiene que ser adaptado a la industria del área de aplicación. | Todo tipo de proyecto (público y privado). |

Fuente: Elaborado a partir de PMBOK y PRINCE 2

De acuerdo a los anteriores aspectos, se toma como referencia para el diseño de la metodología el PMBOK, dado que proporciona herramientas y técnicas que pueden utilizarse en un proceso específico. Además, aborda de manera completa cada uno de los procesos paso a paso, manteniendo una estructura organizada por los grupos de procesos y áreas de conocimiento (Montes, Gimena, & Díez, 2013).

Aunque el PMBOK no detalla el contenido de cómo deben implementarse los planes y por quién, el poder trabajar separadamente cada tema permite a las organizaciones estandarizar los procesos que requiera en la gestión de proyectos por lo cual se considera flexible en el momento de implementarse.

De otra parte, PMBOK detalla un conjunto de cualidades personales que se requieren para la gestión de proyectos, suministrando un marco de conocimientos específicos que deben ser aplicados en el contexto del proyecto.

Por lo anterior, teniendo en cuenta que la organización carece de una metodología para la gestión de proyectos internos, se tomará como referencia el PMBOK (Project Managment Body Of Knowdlege) el cual se identifica como una colección de procesos y áreas de conocimiento generalmente reconocidos como buenas prácticas dentro de la gestión de proyectos, las cuales son aplicables por su completitud, su método coherente y organizado a la presente investigación.

5.2.4 Guía del PMBOK®

El PMBOK es un estándar reconocido internacionalmente el cual fue desarrollado por el PMI, que define los fundamentos para la dirección de proyectos como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos (PMI, 2017, p.1). Dichos fundamentos son aplicables a diferentes proyectos y están en constante evolución.

De acuerdo al PMI, (2017,p.23), un área de conocimiento comprende los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas, interrelacionadas entre sí para lograr una adecuada gerencia de proyectos.

La “Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) reconoce diez (10) áreas de conocimiento comunes a la mayoría de los proyectos, que describen los procesos necesarios para la gestión integrada de proyectos y las cuales se presentan a continuación:

Figura 2. Áreas de conocimiento para la gestión de proyectos según Guía del PMBOK



Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.23)

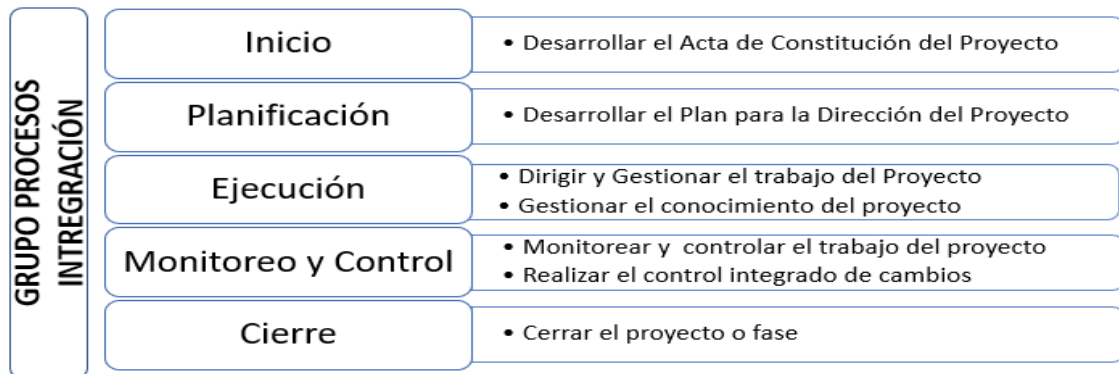
Cada una de las áreas define para los fines de la dirección de proyecto un grupo de procesos y actividades. Específicamente, el PMBOK divide el ciclo de vida del proyecto en 5 procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre.

5.2.4.1 Gestión de la Integración del Proyecto

“Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos” (PMI, 2017, p.23).

La gestión de integración del proyecto permite priorizar objetivos que concurren en el proyecto, así como diferentes alternativas, tomar decisiones sobre dónde se deben concentrar los recursos y esfuerzos, anticipando inconvenientes o realizando un adecuado manejo cuando aparecen. Como su nombre lo indica integra todos los grupos de proceso de la dirección de proyectos por lo que el gerente del proyecto debe tener un enfoque integrador cada vez que ejecute, controle o cierre un proyecto, y evalúe el impacto de cada acción en conjunto. Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el [Apéndice A](#) de este documento.

Figura 3. Grupo Procesos Integración

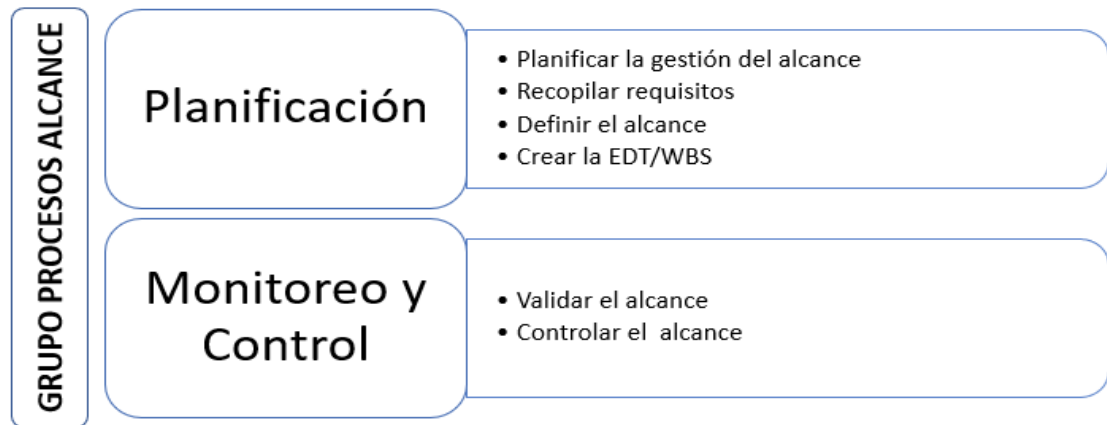


Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.25).

5.2.4.2 Gestión del Alcance

Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito (PMI, 2017, p.23).

Figura 4. Grupo Procesos Alcance



Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.25).

La gestión del alcance del proyecto define lo que se encuentra y lo que no se encuentra incluido en el proyecto, el cual puede aplicarse al producto o al proyecto mismo. Su definición se realiza a través de la recopilación de los requisitos de los interesados y se descompone en distintos paquetes de trabajo que son asignados a los distintos responsables de la implementación del proyecto. Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el Apéndice B de este documento.

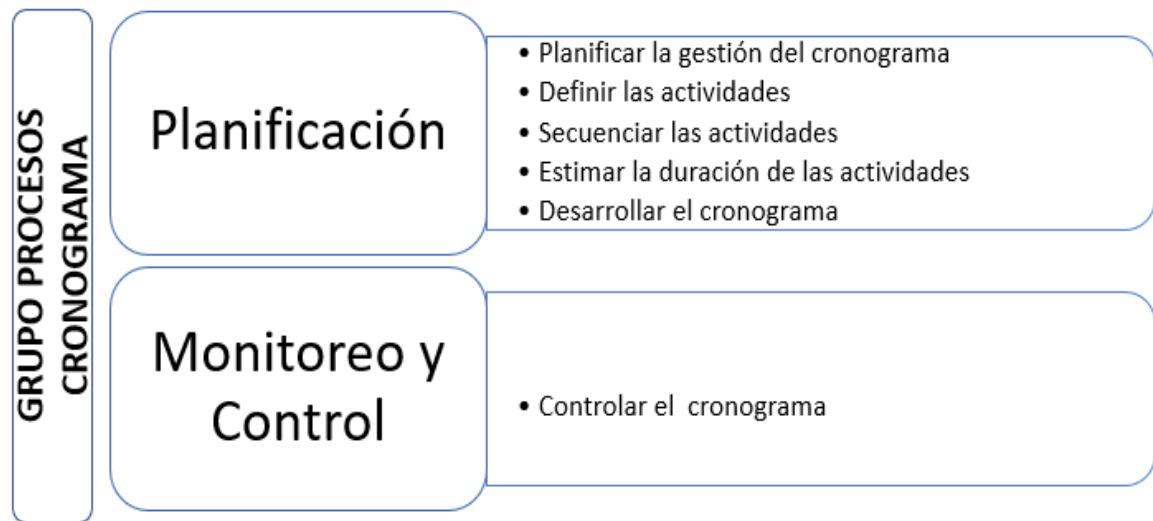
5.2.4.3 Gestión del Cronograma

Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo (PMI, 2017, p.24). Lo anterior implica realizar estimaciones de duración para cada una de las actividades definidas en el proyecto y efectuar controles en el cronograma que permitan su desarrollo exitoso.

De acuerdo a Wrzesniewski, Berg, & Dutton, (2010); el establecimiento del cronograma debe incluir una fecha final definitiva y trabajar retrospectivamente a partir de ella, desglosando tareas por tiempo estimado de finalización y creando entregas programadas para cada grupo. Así mismo, es importante definir herramientas que se ajusten a las necesidades y que brinden una buena orientación de cómo se encuentra el proyecto en términos de tiempo.

Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el Apéndice C de este documento.

Figura 5. Grupo Procesos Cronograma

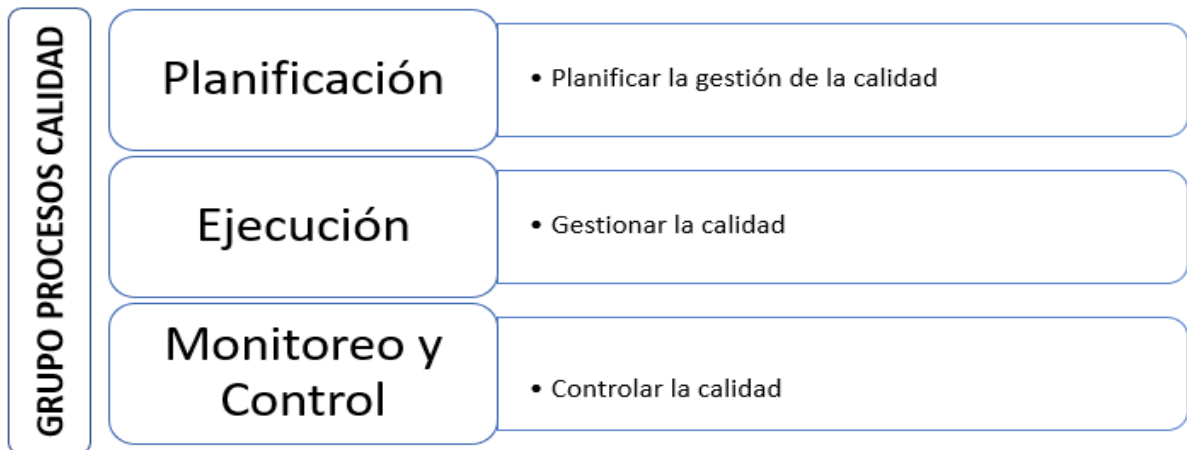


Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.25).

5.2.4.4 Gestión de los Costos

Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado PMI (2017, p.24). Éstos

Figura 6. Grupo Procesos Calidad



Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.25).

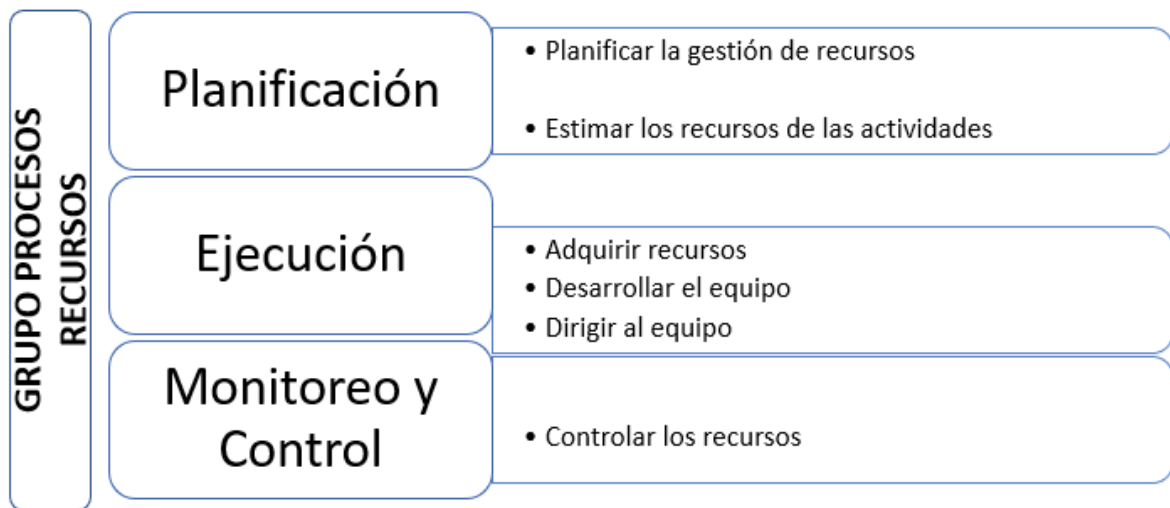
De acuerdo a Rivera & Hernández (2015, p.202) en el marco de esta gestión se pueden aplicar diferentes técnicas tendientes a cumplir con los requisitos especificados para el producto, los cuales tienen un costo asociado, como el análisis de costo/beneficio, estudios comparativos, diseño de experimentos, costos de la calidad entre otros.

Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el Apéndice E de este documento.

5.2.4.5 Gestión de los Recursos

La Gestión de los recursos del Proyecto incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto. Los procesos de Gestión de los Recursos del Proyecto (PMI, 2017, p. 24), a saber, son:

Figura 7. Grupo Procesos Recursos



Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.25).

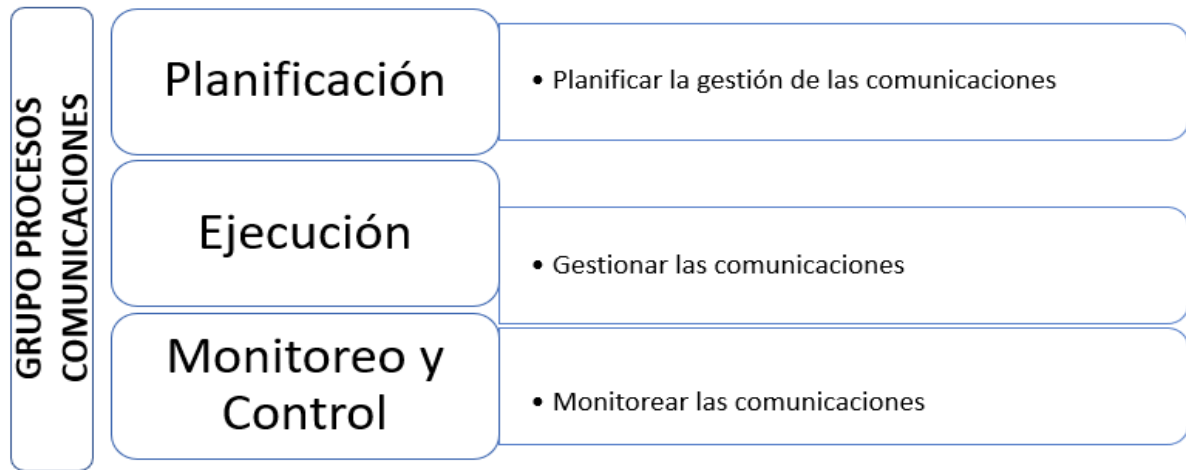
Los procesos de la gestión de los recursos, permiten que el director y el equipo del proyecto puedan disponer tanto de los recursos humanos como físicos en el momento y lugar adecuados. Uno de los aspectos destacables de esta área, es el enfoque colaborativo que se le da a la dirección y la delegación de la toma de decisiones a los miembros del equipo.

Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el Apéndice F de este documento.

5.2.4.6 Gestión de las Comunicaciones

Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados (PMI, 2017, p.24). Estos son:

Figura 8. Grupo Procesos Comunicaciones



Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.25).

A través de esta gestión se busca establecer un esquema comunicativo que busca identificar las necesidades de información de los involucrados en el proyecto atendiendo a interrogantes como: ¿quién la necesita?, ¿qué tipo de información necesita?, ¿cuándo la necesita?, ¿cómo se suministrará? y ¿quién la aportará? Y como lo plantea Díaz, Gutiérrez, Savón, & Montesino (2018, p.228) la comunicación crea un puente entre los interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta en la ejecución del proyecto.

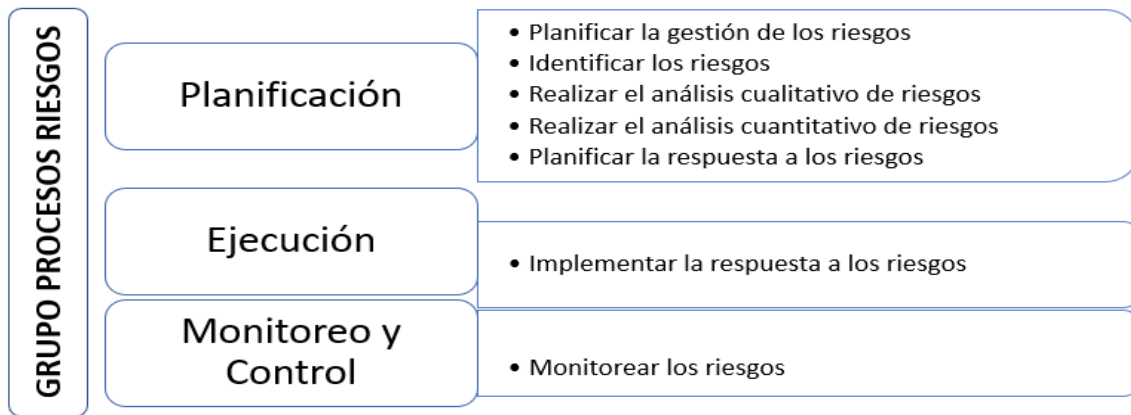
En esta línea, la interacción entre los interesados implica tener en cuenta las diferencias culturales (lingüística, habilidades culturales), que en algún momento pueden ser generadoras de malentendidos en la comunicación, sobre todo cuando se realiza la gestión de proyectos en un ambiente intercultural. Sin embargo, de acuerdo a (Matthias & M, 2017, p. 161) el PMBOK no hace mucho énfasis en las diferencias culturales en particular para gestionar la comunicación.

Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el Apéndice G de este documento.

5.2.4.7 Gestión de los Riesgos

Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto, a saber (PMI 2017, p.24).

Figura 9. Grupo Procesos Riesgos



Fuente. *Elaboración* a partir del PMI (2017, p.25).

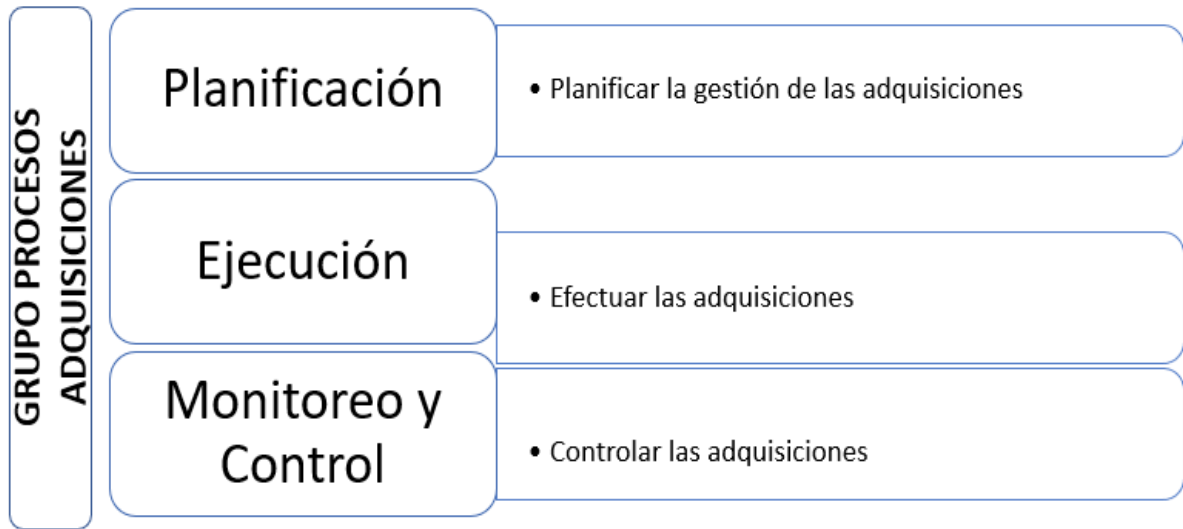
La gestión de riesgos implica anticiparse a la ocurrencia de eventos o situaciones que puedan afectar el normal desarrollo del proyecto y está orientada a aumentar la probabilidad en la ocurrencia de eventos positivos, y disminuir el impacto de los eventos negativos.

Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el Apéndice H de este documento.

5.2.4.8 Gestión de las Adquisiciones

Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto (PMI, 2017, p.24).

Figura 10. Grupo Procesos Adquisiciones



Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.25).

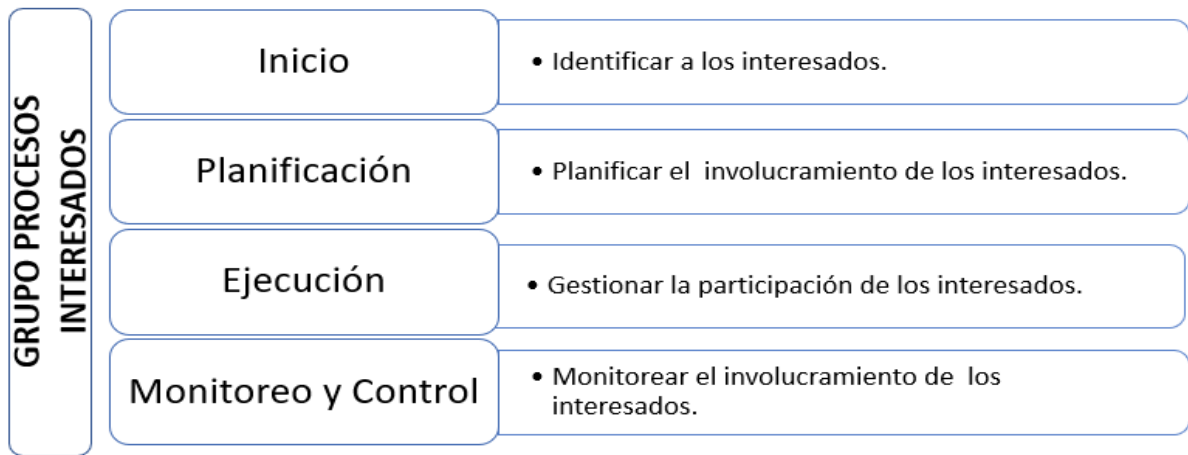
La gestión de las adquisiciones incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios que puedan generarse de una adquisición. Mediante ésta se definen las necesidades que deben ser satisfechas en el proyecto, ya sea por una fuente externa o el trabajo que realizará el equipo.

Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el Apéndice I de este documento.

5.2.4.9 Gestión de los interesados

Incluye los procesos requeridos para identificar a 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, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (PMI, 2017, p.24).

Figura 11. Grupo Procesos Interesados



Fuente. Elaboración a partir del PMI (2017, p.25).

De acuerdo con Pinto (2015, p.40), los interesados son aquellos individuos o grupos que ejercen una influencia positiva o negativa en la implementación del proyecto y tienen una participación activa en el mismo. Su adecuada gestión permite identificar los efectos en la toma de decisiones estratégicas para las empresas.

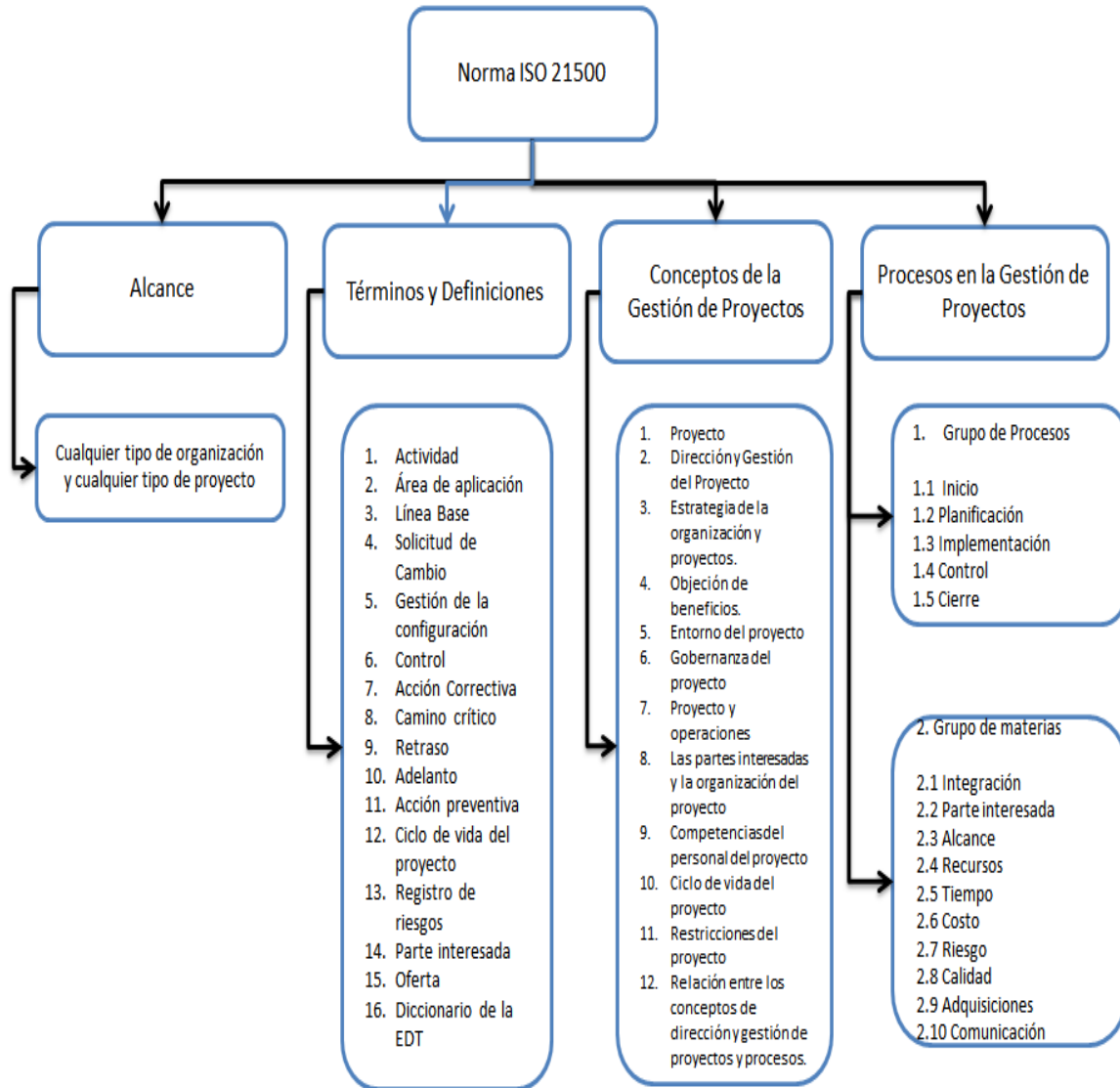
Las principales entradas, salidas y herramientas y técnicas se describen en el Apéndice J de este documento.

5.2.5 Norma ISO 21500 Guidance on project management

La Norma UNE-ISO 21500:2012 “Orientación sobre la gestión de proyectos” es otra de las guías que recoge estándares internacionales de buenas prácticas en gestión de proyectos, entre ellos el PMBOK, y ayuda a entender las necesidades de mejora en las empresas respecto a los proyectos. A diferencia del PMBOK, la ISO-215000 es un estándar que denomina las áreas de conocimiento como temas (*subjects*) y se construyó de manera colaborativa por grupos de carácter internacional, haciendo alusión a temas como Terminología, Procesos y Guía Informativa (Vélez, Zapata, & Henao, 2018). Entre sus principales características se destacan: universalidad, integración, sencillez y flexibilidad.

Aún no es una norma certificable y no contiene requisitos tales como control de documentos, de registros, auditorías, no conformidades, entre otros. A diferencia del PMBOK que se focaliza en el Project Manager la norma se focaliza en la Organización. Su estructura es la siguiente:

Figura 12. Estructura Norma ISO 21500



Fuente. Elaboración a partir de la Organización Internacional de Normalización-ISO. ISO 21500:2012(es) Guidance on Project management. 2012.

En esta guía se definen 39 procesos de dirección y gestión de proyecto en sus respectivas áreas de conocimiento.

Tabla 2. Áreas de Conocimiento Norma ISO21500:2012

| PROCESO | ÁREAS DE CONOCIMIENTO | NORMA ISO21500:2012 |
|-----------------------|-----------------------|---|
| Iniciación | 1.Integración | Elaborar el acta de constitución del proyecto |
| | 6.Recursos | Establecer el equipo del proyecto |
| | 10. Interesados | Identificar a los interesados |
| Planeación | 1. Integración | Elaborar los planes de proyecto. |
| | 2. Alcance | Definir el alcance. Crear la EDT Definir las actividades. |
| | 3. Tiempo | Definir la secuencia de las actividades Estimar la duración de las actividades Elaborar el cronograma |
| | 4. Costo | Estimar los costos Elaborar el presupuesto |
| | 5. Calidad | Planear la gestión de la calidad |
| | 6. Recursos | Establecer los recursos. Definir la organización del proyecto |
| | 7. Comunicaciones | Planear las comunicaciones |
| | 8. Riesgos | Identificar los riesgos Evaluar los riesgos |
| | 9. Adquisiciones | Planear las adquisiciones |
| Ejecución | 1. Integración | Dirigir el trabajo del proyecto |
| | 5. Calidad | Asegurar el desarrollo de la gestión de la calidad |
| | 6. Recursos | Desarrollar el equipo del proyecto |
| | 7. Comunicaciones | Distribuir la información |
| | 8. Riesgos | Tratar los riesgos |
| | 9. Adquisiciones | Seleccionar a los proveedores |
| Seguimiento y Control | 1. Integración | Controlar el trabajo del proyecto Controlar los cambios |
| | 2. Alcance | Controlar el alcance |
| | 3. Tiempo | Controlar el cronograma de trabajo |
| | 4. Costo | Controlar los costos |
| | 5. Calidad | Realizar el control de la calidad. |
| | 6. Recursos | Controlar los recursos Gestionar el equipo del proyecto |
| | 7. Comunicaciones | Gestionar las comunicaciones |
| | 8. Riesgos | Controlar los riesgos |
| | 9. Adquisiciones | Administrar los contratos. |
| Cierre | 1. Integración | Cerrar la fase del proyecto o el proyecto Recuperar lecciones aprendidas |
| | 9. Adquisiciones | |

Fuente. Elaboración a partir de la Organización Internacional de Normalización-ISO. ISO 21500:2012(es) Guidance on Project management. 2012.

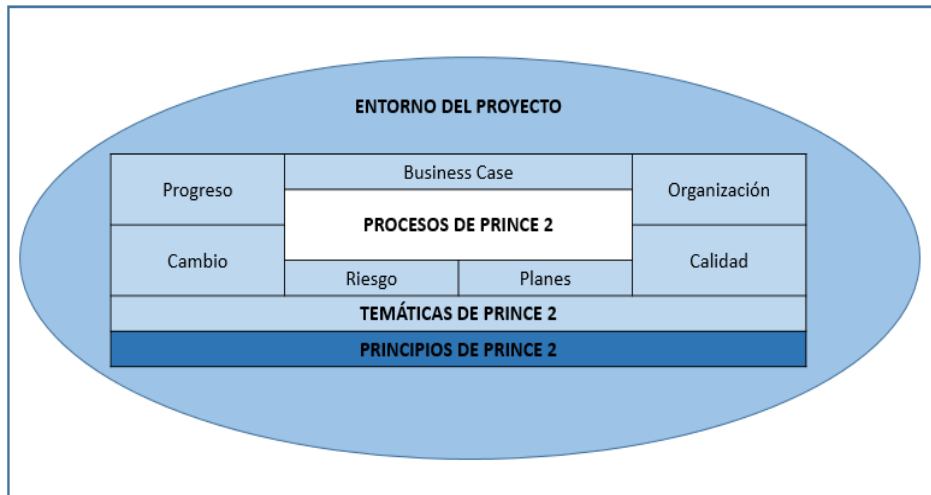
Al comparar la norma con el PMBOK se identifica que las dos guías involucran 5 procesos y solo cambia la denominación de 2 procesos. La Norma ISO 21500 provee orientaciones generales sobre la gestión de proyectos y define procesos, entradas y salidas, más no herramientas ni técnicas para gestionar diferentes procesos como sí lo hace el PMBOK.

5.2.6 Prince 2

PRINCE2, hace referencia a la forma abreviada para “Projects In Controlled Environments”, cuyo significado es Proyectos en Entornos Controlados. Es el estándar del Reino Unido creado por el *Office of Government Commerce* (OGC), que se encarga de convertir proyectos, que manejan una carga importante de variabilidad y de incertidumbre, en entornos controlados Vargas, (2014) y que puede aplicarse en proyectos de toda índole.

Es una metodología estructurada que comprende 4 elementos: 1. Principios. 2. Temáticas y 3. Procesos, que cuando se logra su comprensión y se desarrollan conjuntamente, pueden reducir los riesgos en todo tipo de proyectos y pueden adaptarse a cualquier entorno. De acuerdo con Vaníčková (2017, p.230), “si PRINCE2 es incompatible con el medio ambiente, la gestión de proyectos no es adecuada”. Por lo anterior, es fundamental que la gestión de proyectos se encuentre alineada o tenga en cuenta los diferentes factores del entorno.

Figura 13. Elementos de la metodología Prince 2



Fuente. Elaboración a partir de AXELOS Global Best Practice (2013-2016).

Los principios por los cuales se rige son siete:

- Justificación comercial.
- Aprender de la experiencia.
- Roles y Responsabilidades definidos.
- Gestión por Fases.
- Gestión por excepción.
- Orientación a productos.
- Adaptación.

Las temáticas según Vaničková (2017, p.230) que aborda este estándar internacional corresponden a:

1. **Calidad:** busca cumplir con los requerimientos de calidad de acuerdo a lo esperado por el cliente. Responde a la pregunta ¿Qué?
2. **Cambio:** medir el costo de los cambios generados en el alcance del proyecto e impacto en el proceso de negocio. Se relaciona con la pregunta ¿cuál es el impacto?

3. Organización: hace referencia a los roles, relaciones y responsabilidades de todas las personas involucradas en el proyecto. Responde a la pregunta ¿Quién?

4. Planes: comprende los conceptos fundamentales del proceso de planificación del modelo de procesos. Se plantean preguntas como ¿cómo? ¿cuánto cuesta? ¿cuándo?

5. Riesgo: identificar los riesgos que se puedan generar, de modo que se puedan controlar y establecer el respectivo plan de mitigación. Responde a la pregunta ¿qué pasa sí?

6. Progreso: verificar que los productos definidos se cumplan en recursos, cronograma y costos. Responde a preguntas como ¿Dónde estamos?, ¿debemos continuar?

7. Business Case: estudiar la viabilidad de un proyecto antes de iniciar su implementación. Un caso de negocio responde a la pregunta ¿por qué?

Por su parte, el estándar PRINCE2 define los siguientes procesos durante el ciclo de vida de un proyecto, dividido en 40 actividades: Puesta en marcha de un proyecto, inicio del proyecto, dirigir un proyecto, controlar una fase, gestión de entrega del producto, gestión de los límites y cierre del proyecto.

Al comparar la metodología Prince 2 con el PMBOK, la primera se centra en los riesgos clave en un proyecto, en tanto la guía del PMBOK es más completa en su enfoque de riesgos. Así mismo, Prince 2 hace énfasis en la planificación del producto, a diferencia del PMBOK que no tiene este énfasis (Ghosh & Forrest, 2015)

Entre otras de las diferencias identificables se destaca que el caso de negocio impulsa los proyectos en Prince 2 y define a los Interesados en tres categorías: patrocinador comercial, usuario y proveedor, mientras que en PMBOK los requisitos del cliente son los que impulsan los proyectos, y los Interesados son personas u organizaciones que participan activamente en el proyecto (Ghosh et al., 2015).

5.2.7 Madurez de la gestión de proyectos

La madurez de los proyectos es altamente estudiada ya que esta permite ajustar los procesos y las tareas enfatizando como tal la optimización de los procesos, así como de los recursos para ejecutar cada iniciativa hasta su finalización y cierre. Así como es importante contar con una metodología para la gestión de los proyectos, igual mente necesario realizar un diagnóstico sustentado bajo una metodología que sea reconocida y aceptada.

Por fortuna para los interesados en el mundo de los proyectos existen estándares que permiten conocer el grado de madurez por medio de la recolección de las mejores prácticas para esta labor, además de la manera en la que se debe gestionar un proceso de madurez (mejora continua). Unos de los estándares mayormente reconocidos en el ámbito de los proyectos con el OPM3 que por sus siglas en ingles significa Organizational Project Management Maturity Model o en español Modelo de Maduración de Capacidades de Gerencia de Proyectos para las Organizaciones desarrollado por el PMI, (2017). Este estándar define 5 niveles de

Por otra parte, se tiene en cuenta el modelo de Kerzner, (2001); que bajo las mismas premisas que propone un enfoque a la estandarización de los resultados de un proceso de mejora continua que se ajusta constantemente gracias a la comparación de datos y hechos concretos.

Las etapas que propone Kerzner son: el lenguaje común que se define para estandarizar esos conceptos básicos que se manejan en la cotidianidad de la gestión de los proyectos, al identificar los procesos comunes y pasos requeridos para tener éxito en los proyectos y que estos se den de manera repetitiva, el proponer y estandariza una metodología particular para cada organización tomando las diferentes metodologías utilizadas en la organización para sintetizarla en una metodología única, por medio de la evaluación corporativa es la manera como se comparan los puntos de referencia y se realiza su medición, para así finalmente poner en marcha la mejora continua que en conjunto con la metodología única y las métricas obtenidas se obtiene un constante proceso de adaptación a las expectativas y los requerimientos del proyecto y sus partes.

5.2.8 Beneficios de la implementación de una metodología de gestión de proyectos

La implementación de una metodología de gestión de proyectos es el medio por el cual se transforman las empresas, que quieren mantenerse en un mercado con permanentes cambios y de nuevas exigencias.

De acuerdo con Javanovic & Beric, (2018, p.6); para la implementación de una adecuada metodología de proyectos es necesario realizar un análisis detallado de los estándares a fin de identificar sus características específicas, las fortalezas y debilidades cuando se aplican a determinados proyectos. Dichos estándares que son considerados como tradicionales y uniformes para aplicar a cualquier tipo de proyecto, no consideran las características específicas de ciertos grupos de proyectos.

Sus principales fortalezas radican en que la definición de la estructura del proyecto es firme y que los procedimientos de gestión son claros, permitiendo además la intervención de un equipo de proyecto homogéneo. A continuación, se destacan las ventajas más importantes (Chin y Spowage, 2010, citados por (Javanovic & Beric 2018, p.9):

- Objetivos del proyecto más claramente definidos;
- Los procesos de trabajo son más eficientes y más efectivos;
- Mayor flexibilidad y adaptación a las lecciones aprendidas;
- Mayor precisión en la planificación de la gestión de riesgos, en planificación de retos y complejidad de la gestión;
- Asegurar un mayor grado de estandarización;
- Clara identificación de roles y responsabilidades;
- Comunicación mejorada;
- Optimización de entradas y salidas;
- Integración de herramientas, técnicas y conocimientos para mejorar el presente y el futuro.
- Optimización del valor a través de las lecciones aprendidas

Con referencia a las ventajas, la implementación de una metodología de proyectos les permitirá a las organizaciones optimizar las dinámicas de sus actividades diarias, de acuerdo con Roberts & Wallace, (2014); así mismo, la organización podrá alcanzar de una manera más organizada el plan estratégico establecido.

Afirma Torres & Torres, (2014); el mayor beneficio por la implementación de estas metodologías es “tener un cliente satisfecho” y así mismo es una ganancia integral para los que intervienen en la cadena de valor.

De otra parte, entre otros beneficios al adoptar la metodología de gestión de proyectos según Torres & Torres, (2014); se identifican los siguientes:

Primero, estructurar herramientas y protocolos para generar eficiencia a medida que se van utilizando.

Segundo, la organización aumenta la productividad optimizando los costos para lograr las metas en menor tiempo, esto le permitirá tener una ventaja competitiva en la forma de articular sus actividades.

Tercero, aumento de la rentabilidad por el mejoramiento en la respuesta del servicio al cliente.

Cuarto, se vinculan a los principales stakeholders en los procesos organizacionales haciendo una unión de fuerzas entre la organización, Proveedores y clientes, así proveerá un servicio más adecuado a los usuarios por el adecuado flujo de acciones de la cadena de valor.

Quinto, dinamizar las actividades diarias entre las diferentes unidades de negocio con las áreas administrativas.

Sexto, anticiparse a los problemas futuros, ya que, con la documentación de los procesos, le ayudará a la organización a ganar tiempo para puestas en marcha de futuros proyectos.

Séptimo, transformación en la cultura organizacional, porque se cambia ese paradigma de seguir haciendo las cosas como siempre se han venido haciendo.

Octavo, Generación de valor, ya que la organización vive en contantes procesos de innovación, tanto de negocios como de los procedimientos.

De acuerdo con lo anterior, puede plantearse que no es posible realizar una gestión eficiente del proyecto sin una metodología adecuada, que sea aplicable de acuerdo al tipo y al tamaño del proyecto.

5.2.9 Obstáculos o barreras en la implementación de una metodología de gestión de proyectos

Siempre al implementar metodologías de gestión de proyectos en las organizaciones, existen obstáculos que pueden retrasar y dificultar dicha implementación. Las organizaciones son conformadas por personas, que tienen distintos puntos de vista, distintas metodologías de trabajo, las cuales muchas son exitosas y puede existir renuencia al cambio, al igual que lleva tiempo adaptarse a nuevas maneras de hacer las cosas.

De acuerdo con Brojt, (2013); los proyectos muchas veces fracasan o tienen problemas porque el cambio no se gestiona adecuadamente. Es por esto, que las actividades de gestión del cambio en un proyecto deben ser consideradas como un deber y no como algo que es bueno tener. El mismo autor menciona que se pueden usar dos instrumentos fundamentales para gestionar el cambio, uno de ellos es el Plan de Comunicación y otro el Plan de Desempeño de la gente.

En el Plan de Comunicación, el autor sugiere dar respuesta a las siguientes preguntas, las cuales darán un camino a seguir para la implementación de una metodología de gestión de proyectos:

- ¿Cómo evitar que la gente rechace el cambio y se resista a él?
- ¿Cómo lograr que la gente apoye y se comprometa con el cambio?
- ¿Cómo lograr que las poblaciones afectadas evolucionen positivamente respecto de su opinión y postura frente al cambio?

Estas tres preguntas, pueden llevar a estructurar un plan de manera más formal, para motivar un cambio de metodología hacia la de proyectos. Es una realidad que entre más gente este comprometida, más éxito se puede lograr de cara al cambio.

En cuanto al Plan de Desempeño de la gente, el autor afirma que tiene como objetivo asegurar el alistamiento de la organización para implementar el cambio, lo cual quiere decir que el cambio no provoque una situación disruptiva en la operación de la compañía y que, por el contrario, contribuya a que la gente tenga una buena ejecución en el uso del nuevo modelo. De igual manera, aterrizar el nuevo modelo en las funciones diarias de las personas, en la manera de ejecución de los proyectos asegura que las personas entiendan en su día a día que una metodología le traerá beneficios y no será una tarea adicional en su trabajo.

Por otro lado Estrada, (2015); 12 en su artículo “Análisis de la Gestión de proyectos a nivel mundial”, refiere que la gestión de proyectos debe hacer los esfuerzos para que en muchos casos los interesados y todos aquellos que se encuentran vinculados puedan entender los resultados ofrecidos, y que este esfuerzo coordinado se debe dar sin que afecte las operaciones normales de la empresa y sin generar una carga de trabajo adicional, lo cual afirma que una de las barreras más importantes y relevantes de la implementación de una metodología de proyectos es hacer entender a toda la organización los beneficios y resultados de gestionar por proyectos.

5.2.10 Prácticas de gestión de proyectos y éxito de los proyectos

Como lo plantea Estrada, (2015); en una sociedad altamente competitiva y cada vez más tecnológica, los gerentes necesitan y buscan una técnica que mejore a cada momento su gestión, que les brinde las herramientas necesarias las cuales generen una probabilidad mayor de éxito, es por esto que al implementar un estándar de calidad en proyectos, se pueden adquirir las competencias y las habilidades necesarias las cuales permitan ser cada día más competitivos en el mercado, el cual es cada vez es más dinámico.

Hoy las empresas ven como ventaja gestionar tanto sus nuevos productos y servicios, ubicación de un nuevo punto de venta, apertura de nuevas tiendas, así como proyectos de mejora y transformación organizacional con una metodología de proyectos. Día a día las empresas van incluyendo en su staff a líderes especializados en gestionar proyectos, que movilicen todos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. Los autores Gómez & R, (2016); en su conferencia “Improving project success: A case study using benefits and project management” afirman que los proyectos son una herramienta poderosa para crear valor económico, fomentar la ventaja competitiva y generar negocios. De la misma manera trae bastantes beneficios para las organizaciones tales como:

- Hay un reconocimiento de la importancia estratégica de la gestión de proyectos en la empresa. Ahora se puede ver como la alineación entre la gestión de proyectos y la estrategia empresarial puede aumentar significativamente las posibilidades, para las organizaciones, de lograr sus objetivos estratégicos así como mejorar el rendimiento.
- La gestión de proyectos es fundamental para lograr los resultados finales de un proyecto, gestionar sus colaboradores y resultados, impulsar y evaluar alternativas para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés de cada organización.

De igual manera Álvarez, (2016); en su artículo “El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional” afirma que el desarrollo de proyectos es una forma en que la organización puede lograr no solo mejorar sus procesos, sino también expandirse, innovar, convirtiéndose en un medio para la consecución de la estrategia.

En el mismo artículo se muestra un caso de éxito donde una organización financiera de América Latina con más de 100 años en el mercado, hacia los años de 1998 presenta un proceso de gestión de proyectos básico, donde cada unidad de negocio se organiza conforme a funciones coordinando los recursos para ejecutar los proyectos destinados a cubrir las necesidades del mercado y de sus clientes, asignados por la Gerencia General. En este caso, los resultados en la ejecución de los proyectos carecían de enfoque en metodología de proyectos, no existía control y

seguimiento adecuado, no había delimitación de roles y responsabilidades y los objetivos aunque se cumplieran en cierta medida no eran alcanzados en el tiempo establecido.

Cuenta el caso de cómo un Alto Ejecutivo de la Organización decide participar en un congreso organizado por PMI, e inicia con la decisión de implementar todas las prácticas aprendidas en la organización. A lo largo de 15 años, la organización adopta las siguientes acciones generales:

- Implementa la Política para la Dirección de Proyectos.
- Actualiza su Metodología Corporativa de Administración de Proyectos y Define programas permanentes de capacitación al personal involucrado a diferentes niveles.
- Adquiere y mejora la tecnología para consolidar la información del portafolio de proyectos.
- Define una Metodología para la Categorización y Priorización de Proyectos.
- Alinea el proceso de Planificación Estratégica considerando las iniciativas y los proyectos.
- Constituye un Comité Gerencial de Proyectos, que tiene como responsabilidad el análisis, el control y el seguimiento del portafolio de proyectos

Como refiere Álvarez, (2016); todo este proceso de transformación, ha dado sus resultados teniendo hoy en día una organización que desde su estructura se ha formalizado con una unidad permanente de especialistas en administración de proyectos, así como la definición de proyectos dentro de su proceso formal de planificación estratégica, donde las áreas proponentes de necesidades y oportunidades se toman como iniciativas y posteriormente eventuales proyectos que forman parte del engranaje de la gestión de proyectos organizacional.

De igual manera Álvarez, (2016); concluye que la gestión de proyectos dentro de la organización es generadora de un cambio y como todo cambio, en sus inicios inspira inseguridad e incertidumbre si no se planifica ni se comunica a la organización el porqué de dicho cambio y qué beneficios traerá. La organización experimentó cambios y cualquiera los experimentará con el objetivo de aprovechar las oportunidades y crecer; las organizaciones deben estar preparadas para mantenerse, lograr sostenibilidad en el tiempo y que su gestión de proyectos cumpla adecuadamente con las estrategias.

En las empresas Colombianas, Arce & Lopez, (2010); realizaron un estudio en Bogotá, para 226 empresas encontrando que el 15,2% de las medianas empresas implementan la gestión de proyectos. Una de las conclusiones de este estudio es que los modelos de madurez en la gestión de proyectos ayudan a las organizaciones a tener claras sus fortalezas y debilidades, así como llevar a cabo procesos de planeación estratégica alineados con sus proyectos, programas y portafolio.

En caso contrario cuando estas empresas no cuentan con una metodología de proyectos, se exceden en los presupuestos asignados, no cumplen los cronogramas y por ende los clientes pueden tener alta satisfacción. Así mismo el nivel de madurez en cuanto a las prácticas, solo tuvo un 46,9% en empresas de gran tamaño, 24,7% en empresas grandes y 13,6% en empresas medianas. Lo cual puede denotar un resultado bajo en la calidad de los proyectos.

Finalmente Hogan & O, (2010); plantean varios beneficios organizacionales en la gestión de proyectos:

- Gestión efectiva y planificación del proyecto, el cual permite controlar el presupuesto y los recursos
- Los colaboradores pueden participar en diferentes proyectos, sin necesidad de reaprender, además de que existe un lenguaje común de gestión.
- Las metodologías implementadas para la gestión de proyectos ayudan a gestionar los cambios de manera más efectiva.
- Los proyectos tienen un soporte documental bastante amplio lo cual permite estar siempre bajo los lineamientos, políticas, procedimientos, y directivas de una organización.

6. MARCO CONTEXTUAL

6.1 Sector económico al cual pertenece la organización

Los sectores económicos son agrupados en tres grandes categorías, Banco de la Republica de Colombia (BRC, 2005):

- **Sector primario:** Aglomera las actividades basadas en la transformación y explotación de los recursos naturales, entre las acciones están la agricultura, la ganadería, la industria minera, entre otros (BRC, 2005).
- **Sector secundario:** A este sector pertenecen las actividades que hacen desarrollos industriales, tales como la fabricación de textiles, alimentos, químicos, tecnología, entre otros (BRC, 2005).
- **Sector terciario:** Agrupa las actividades de comercialización de servicios, tales como turismo, salud, educación, servicios financieros, entre otros (BRC, 2005).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística- DANE clasifica dentro del sector terciario, al sector salud como “servicios sociales y de salud de mercado”, ya que éstos son prestados por empresas e instituciones públicas y privadas, teniendo en cuenta que estos servicios hacen parte de las políticas públicas, son de gran importancia para la economía nacional, puesto que es una gran fuente de empleo y de ingresos, además es uno de los sectores que está impactando en temas investigativos e innovadores para mejorar la atención de sus pacientes.

Dentro del sector salud, se destacan las instituciones prestadoras de servicios de salud - IPS, dentro de las cuales se agrupan todas las instituciones que prestan los servicios médicos de consulta externa, promoción y prevención, hospitalarios, clínicos y de cuidados intensivos. En 2017, existían 6.283 IPS, tanto públicas como privadas, generando ingresos totales de **\$54,070** miles de millones de COP. Superintendencia Nacional de Salud (Supersalud, 2018).

El crecimiento promedio del sector a nivel mundial será para el 2020 del 4.53%, siendo América latina el de menor crecimiento (Deloitte, 2017).

La producción total del sector salud en Colombia es de 135.228 miles de millones de pesos a 2017p. Con un crecimiento del 3.5% comparado con el 2016 (DANE, 2019a). De acuerdo con las cifras en los últimos años del sector, se aprecia una tendencia de crecimiento, que puede ser deducida como muestra de estabilidad económica.

El aporte de la producción anual del sector salud en el PIB ha mostrado una estabilidad en el peso de la economía, donde la producción ha sido cada vez un factor determinante. El sector ayudó a la economía con el 4.9% de la producción total (DANE, 2019c).

La inflación al consumidor acumulada en el año 2018, para todos los grupos de gasto, fue de 3.18%. El gasto en salud, por su parte, registró la segunda mayor variación en el nivel general de precios en este período (4.33%), siendo la segunda mayor inflación registrada por los demás grupos de gastos: vivienda (4.13%), educación (6.38%), alimentos (2.43%) y otros (2.29%) (DANE, 2019a).

El gasto en salud para Profamilia, es una buena oportunidad de crecimiento en sus ingresos, debido a que el estado estaría haciendo una mayor inversión en la prestación de éstos servicios y ampliación de coberturas.

En el cuarto trimestre del 2017, el sector salud, en cuanto a generación de empleo, creció 1,1% frente al mismo cuatrimestre del año anterior. En este período el empleo permanente en el sector salud creció 0,1% y el empleo temporal varió un 0,8%, respecto al mismo cuatrimestre del año 2016 (DANE, 2019b).

6.2 Organización

La Asociación Probienestar de la Familia Colombiana, Profamilia, es una entidad privada sin ánimo de lucro especializada en salud sexual y salud reproductiva que ofrece servicios médicos, educativos, venta de productos especializados, así como estudios sociodemográficos e intervención en proyectos sociales para la población colombiana.

Profamilia es la institución privada más grande a nivel nacional y la segunda en los países en vía de desarrollo, que ofrece programas y servicios de salud especializados en salud sexual y salud reproductiva, incluida la planificación familiar.

Cuenta con 35 clínicas de atención en 28 ciudades principales cubriendo 23 departamentos de los 32 del país; a través de los cuales brinda el 25 por ciento de la planificación familiar de Colombia. Cuenta con un Modelo de Intervención Integral que busca contribuir a la garantía de los derechos humanos y los derechos sexuales y reproductivos de los y las colombianas desde un enfoque de género, diferencial.

A efectos de tener una mayor contextualización la información de lo que constituye la filosofía organizacional: misión y visión, ha sido consultada del informe Anual de Actividades.

6.2.1 Misión

Profamilia es una organización privada sin ánimo de lucro que promueve el respeto y el ejercicio de los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos de toda la población colombiana. A través de una gestión empresarial exitosa e innovación permanente, Profamilia garantiza altos niveles de calidad para contribuir al bienestar y desarrollo de los colombianos y mantenerse como referente a nivel nacional e internacional. Asociación Probienestar de la Familia Colombiana (Profamilia, 2017,p. 8).

6.2.2 Visión

En el 2020 seremos una organización moderna, innovadora, generadora de conocimiento, con altos estándares de calidad, reconocida como el referente en Sexualidad, Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos, creadora de soluciones para el desarrollo del país (Profamilia, 2017, p. 8).

6.2.3 Años en el mercado

Fundada en el año 1965 por el médico ginecólogo Fernando Tamayo en la ciudad de Bogotá, Profamilia a sus 54 años de trayectoria y como pionera en servicios de planificación familiar ha enfrentado diferentes cambios que le han permitido mantenerse en el mercado colombiano de servicios de salud y ser reconocida a nivel nacional. Su evolución y crecimiento ha estado marcada por las diferentes épocas por las que ha atravesado.

Hacia el año 1967 se afilia a la Federación Internacional de Planificación Familiar –IPPF y en 1972 desarrolló un programa de distribución comunitaria de productos de planificación familiar. En la década del noventa, se convierte en un referente institucional con experticia para la recolección de información en el sector salud. Es así que, desde 1990 y hasta la fecha realiza la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS).

De otra parte, con la entrada en vigencia en el año 1993 de la Ley 100, que incorporó la planificación familiar y los servicios de salud sexual y reproductiva dentro del Plan Obligatorio de Salud (POS), su posición en el mercado se ve amenazada por la entrada de nuevos competidores, lo cual la llevó a realizar un proceso de reestructuración en el marco de dicha normatividad.

Lo anterior, le permitió prepararse para que, en el año 1999, trece centros de Profamilia iniciaran formalmente servicios en salud sexual y reproductiva para adolescentes, padres de familia y profesionales.

En el periodo 2000-2010, lanza la línea Profamilia Educa consistente en un programa de formación virtual por módulos, y realiza la reestructuración de cara al cumplimiento de los propósitos y en búsqueda de sostenibilidad financiera.

Su participación e incidencia en temas de política pública de salud ha sido importante que en el año 2011, inicia el programa de interrupción voluntaria del Embarazo (IVE) o aborto legal, en cumplimiento de la sentencia C-355 del 2006 de la Corte Constitucional, que despenalizó el aborto en tres circunstancias. Hacia 2014, realiza la actualización de la Política Nacional de Sexualidad, Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos del Ministerio de Salud y Protección Social.

El año 2017, si bien representó un EBITDA positivo de \$5.398 millones, con una venta de servicios por \$80.575 millones derivado de la nueva reestructuración de la institución, también se vio impactada por el cierre de tres clínicas que no habían logrado su sostenibilidad financiera. En este mismo año, se le otorgó a Profamilia el status consultivo que le permitirá a la organización participar en importantes escenarios de debate e incidencia, en favor de los Derechos Sexuales y los Derechos Reproductivos con categoría y nivel internacional (Profamilia, 2017, p. 53).

Desde el inicio de sus funciones, Profamilia ha demostrado compromiso, pasión y entusiasmo para cumplir con su propósito misional, logrando el acceso a zonas rurales dispersas y a comunidades que ahora encuentran beneficios con un enfoque diferencial en los servicios prestados por la organización (Profamilia, 2017, p. 5). Asimismo, la organización ha avanzado en la modernización de los servicios que presta, en el desarrollo del talento humano, en la innovación y flexibilidad, permitiendo integrar sus líneas de negocio a las necesidades del mercado y clientes.

6.2.4 Organigrama

La estructura de Profamilia es desde hace 6 años, matricial, la cual aún se encuentra en desarrollo y en estabilización. De acuerdo a Shreiber & Rosenberg, (2015, p.49); una

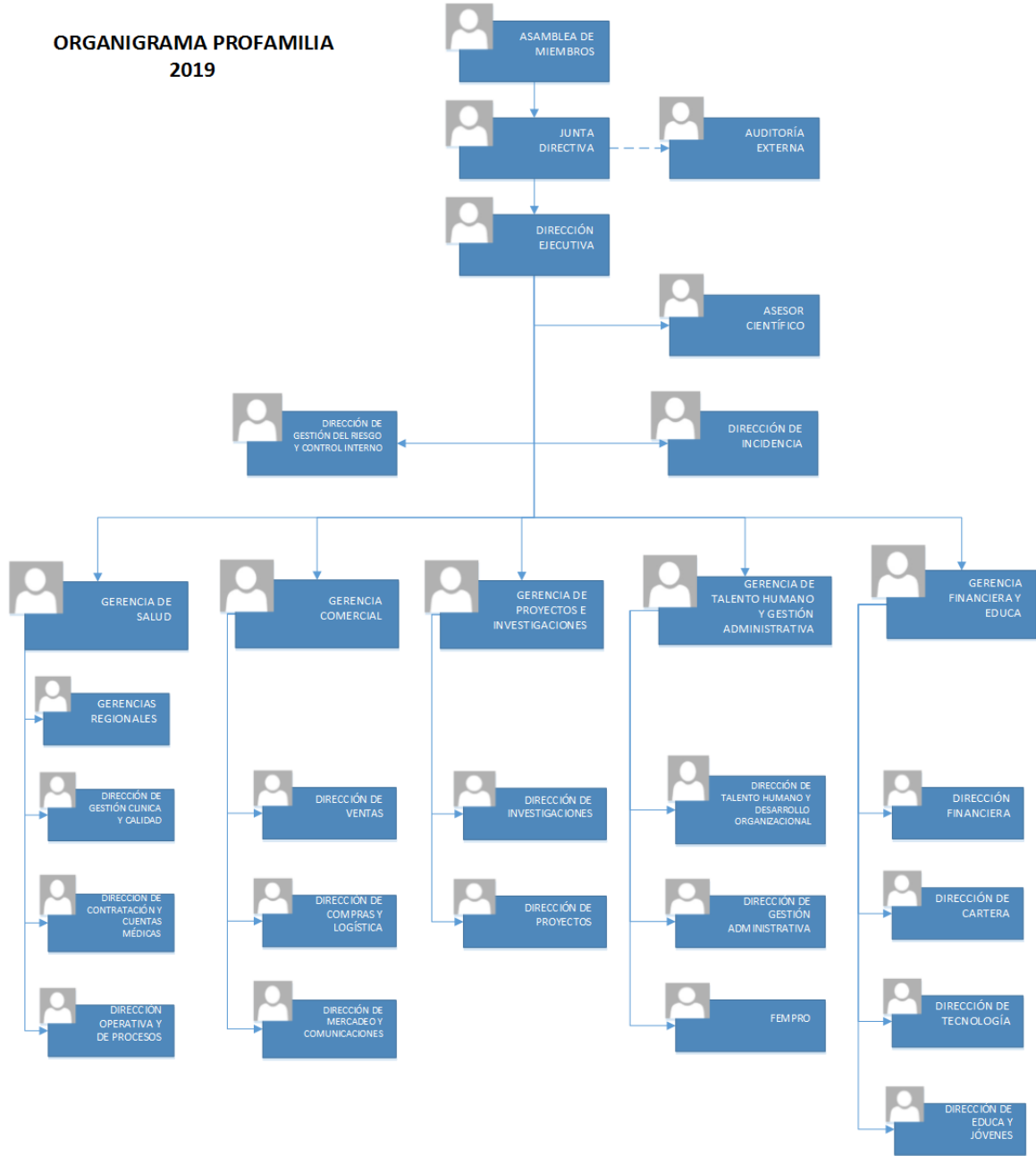
organización matricial combina la estructura divisional y la funcional, así que los responsables de las filiales no se integran en una única línea jerárquica.

Bajo este esquema se identifica que, si bien se transfiere autoridad, funciones, recursos y capacidad en la toma de decisiones de los niveles superiores hacia los niveles inferiores, al superponerse dos estructuras el reporte del trabajo se da a dos o más jefes de jerarquías distintas.

Profamilia cuenta con una Alta Gerencia conformada por 1 Dirección Ejecutiva y 5 Gerentes Nacionales, que tienen a cargo la estrategia, visión y rumbo de la Organización. Profamilia tiene 5 Líneas de Acción, o Unidades de Negocio, las cuales son: Servicios de Salud, Servicios Farmacéuticos, Proyectos Sociales, Educa, Investigaciones e Incidencia, líneas que a su vez conforman el Comité de Dirección Ejecutiva.

Siguen las Direcciones Nacionales, que, en su segundo nivel directivo, son los encargados de la gestión y operación de toda la organización. Lideran áreas con alcance nacional, brindando los lineamientos y directrices sobre su proceso, siendo direcciones transversales a todas las Líneas de Acción. En este mismo nivel se encuentran los Gerentes Regionales, que tienen a su cargo las diferentes clínicas del país, agrupadas en 4 Regionales como lo son: Norte, Occidente, Centro y Antioquia y Santanderes. Estas Regionales siguen los lineamientos planteados desde el nivel Central.

Figura 14. Organigrama Profamilia



Fuente. Elaboración a partir de Profamilia 2019.

6.2.5 Stakeholders de la organización

La gestión de los stakeholders representa una fuente de competitividad y ventaja para las empresas porque la construcción de relaciones con las partes interesadas mejora la reputación y reduce los conflictos Gao & Slawinski, (2015). En este sentido, Profamilia presta atención a los stakeholders que se ven afectados por las actividades que se desarrollan en la búsqueda de los objetivos de la organización, o incluso por actividades que, aunque no estén relacionadas con los objetivos de la organización los impactan.

Tabla 3 Stakeholders de Profamilia.

| STAKEHOLDERS | INTERÉS | PODER | ROL |
|--|---------|-------|---|
| Población Colombiana | Alto | Alto | Participación en la implementación de la estrategia de la organización. Recepción de productos o servicios. |
| Financiadores Públicos, privados e internacionales | Alto | Alto | Financiación de proyectos. Donación voluntaria de recursos. |
| Proveedores (Laboratorios Farmacéuticos) | Alto | Alto | Generación de desarrollo y crecimiento. |
| Equipos de trabajo | Alto | Alto | Ejecución de la estrategia de la organización |
| ONG | Alto | Alto | Aportar conocimientos y experiencia en el desarrollo de los procesos. Generación de impacto social. |
| EPS | Alto | Alto | Mejoramiento en la prestación de servicios. |
| Clínicas, Hospitales y todo tipo de IPS | Alto | Alto | Mejoramiento en la prestación de servicios. |
| Universidades | Alto | Alto | Innovación en productos y servicios. |
| Medios de Comunicación | Alto | Alto | Información, divulgación y posicionamiento. |

Fuente. Elaborado a partir de Informe de Gestión Profamilia, (2016) e Informe Anual de Actividades, (2017).

Profamilia trabaja articuladamente y en coordinación con diversos actores del orden nacional e internacional, para alcanzar sus propósitos misionales e incidir positivamente en diferentes escenarios del país.

Tabla 4. Aliados estratégicos Profamilia

| PRIVADOS | PÚBLICOS | COOPERACIÓN INTERNACIONAL |
|--|--|--|
| Conferencia Colombiana de organizaciones Gubernamentales No | Departamento Administrativo para la prosperidad Social - DPS | Federación Internacional de Planificación Familiar - IPPF |
| Centros: Centro de Derechos Reproductivos, Centro de Pensamiento Estratégico Internacional – CEPEI | Instituto Colombiano de Bienestar Familiar | Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID |
| Women’s Link Worldwide | Ministerios: Ministerio de Justicia y del Derecho, Ministerio de Salud y Protección Social, Ministerio del Interior, Ministerio de Cultura, Ministerio de Medio Ambiente | Open Society Foundation |
| Redes: Red mariposas de Alas Nuevas, Red Departamental de Mujeres Chocoanas | Fiscalía General de la Nación. Oficina de Asuntos Constitucionales | Organizaciones: Organización Panamericana de la Salud – OPS, Organización Internacional para las Migraciones – OIM |
| Mesa por la Salud y la Vida de las Mujeres Católicas para el Derecho a Decidir | Ministerio Público: Defensoría del Pueblo | Comité Internacional de la Cruz Roja |
| Elementa Consultoras en Derechos Merck Sharp & Dohme Col. SAS Frutas Comerciales S.A. | Cancillería: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia - APC | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD |
| Dejusticia | Unidad Administrativa Especial: Unidad para la atención integral y reparación de las víctimas | Ampliando Oportunidades en el Mundo |
| Clínica de Salud Pública y Medio Ambiente, Universidad de los Andes | Entidades territoriales: Bucaramanga, Fundación, Quibdó, Istmia, Condoto, Tadó, Riosucio, Rionegro, Montería, Turbo, | Fondo de Poblaciones de las Naciones Unidas – UNFPA |

| PRIVADOS | PÚBLICOS | COOPERACIÓN INTERNACIONAL |
|--|--|--|
| | Apartadó, San Antero, Ayapel, Tierra Alta, Guamal, Riohacha, Algarrobo, Ciénaga, Bogotá D.C. | |
| Fundaciones: Fundación Mario Santo Domingo, Fundación Red Mujer y Futuro, Bucaramanga, Fundación Plan | | Fundaciones: Fundación Ford, Fundación Tierra de Hombres |
| Asociaciones: Asociación Colombiana de Autismo, Asociación de parteras unidas del Pacífico – ASOPARUPA | | Banco Interamericano de Desarrollo – BID |
| Universidades: Universidad Industrial de Santander, Universidad Nacional de Colombia, Universidad de los Andes, Universidad de Cauca, Universidad EAFIT, Universidad Javeriana | | Universidad Birmingham Save the Children |

Fuente. Elaboración propia.

6.2.6 Productos y Servicios

Profamilia, ofrece servicios médicos, educación y venta de productos especializados en salud sexual y reproductiva, entre los que se destacan los siguientes:

6.2.6.1 IPS Profamilia

Presta los servicios de salud sexual y reproductiva, en dos frentes: Profamilia IPS y Profamilia Fertilidad en los cuales se brindan de manera general los siguientes servicios:

- Medicina General y especializada en salud sexual y reproductiva
- Anticoncepción y Planificación Familiar
- Apoyo diagnóstico

- Programa de reproducción asistida
- Diversificación
- Tratamientos (FIV, ICSI)
- Inseminaciones

Adicionalmente tienen el servicio quirúrgico con cirugías de baja complejidad y estancia no mayor a 48 horas, como: Ligaduras de Trompas, Vasectomía, Ginecológicas Generales, Cirugías de diversificación y Urológicas, entre otras. En apoyo diagnóstico exámenes especializados tanto de laboratorio, como radiografías y ecografías especializadas. De igual manera en las Farmacias internas de cada clínica, existen venta de anticonceptivos, productos hormonales y medicamentos en general.

6.2.6.2 Profamilia Farma

- Venta de productos farmacéuticos a nivel nacional, en los cuales se destacan:
- Pruebas de embarazo Profamilia
- Dispositivo Intrauterino – DIU
- Implante subdérmico
- Anticonceptivos de emergencia
- Anticonceptivos inyectables
- Anticonceptivos orales
- Condones Piel y Confiamor
- Lubricantes
- Mifepristona

6.2.6.3 Profamilia Educa

Presta los servicios de orientación y formación a través de estrategias pedagógicas presenciales y virtuales. Los servicios prestados son los siguientes:

- Asesoría en Clínica sobre temas de Salud Sexual y reproductiva
- Psicología
- Caja de herramientas para jóvenes.
- Cursos virtuales de autoformación
- Material lúdico y didáctico para la realización de talleres y actividades educativas enfocadas en Educación Integral para la Sexualidad EIS

6.2.6.4 Profamilia Investigaciones y Estudios Socio Demográficos

Profamilia investiga, analiza y documenta los fenómenos relacionados con la salud sexual y reproductiva en el mundo, con énfasis en el contexto colombiano. Así, se contribuye con la generación de información y conocimiento de carácter científico entorno a los Derechos Sexuales y Reproductivos.

Entre las principales investigaciones y estudios sociodemográficos de los últimos años se encuentran:

- Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDS)/Ministerio de Salud y Protección Social
- Top 10: Evaluación de las necesidades insatisfechas en salud sexual y salud reproductiva en cuatro ciudades de la frontera Colombo-Venezolana: Arauca, Cúcuta, Riohacha y Valledupar
- Determinantes del aborto inseguro y barreras de acceso para la atención de la IVE en mujeres colombianas
- Estudio Paternidad

- Infografía Determinantes de la paternidad en adolescentes
- Infografía Preocupaciones de los jóvenes bogotanos en relación con su sexualidad
- Infografía Una mirada nacional sobre los Derechos Sexuales y Reproductivos
- Infografía Vasectomía en Colombia
- Infografía Zika y su relación con la salud sexual y reproductiva de las mujeres en Colombia

6.2.6.5 Profamilia Gestión de Proyectos Sociales

Con proyectos de alto impacto en comunidades y alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas, Profamilia trabaja en la promoción hacia la garantía de los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos. Cuenta con un modelo de intervención integral en toda la geografía nacional. Algunos de los proyectos sociales actuales más importantes son:

- Yo cuido mi futuro: en lugar de un embarazo, mis sueños.
- En alianza con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF, consolidación de una estrategia para la prevención del embarazo en adolescentes mediante la campaña.
- Servicios incluyentes para población afectada por el conflicto – USAID
- De la mano de USAID, se intervinieron diez zonas priorizadas en el desarrollo de acciones para el postconflicto: Guamal, Riohacha, Turbo, Apartado, Ayapel, San Antero, Tierra Alta, Fundación, Algarrobo y Ciénaga.
- Buenaventura: cero violencia, la sexualidad es mi derecho - Open Society (OSI)
- Con el apoyo de Open Society (OSI), la contribución con la materialización de los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos de la población de Buenaventura.
- Acceso ahora - Chocó II - IPPF
- A través de acciones educativas, conformación de veedurías sociales, apoyo técnico a entidades territoriales, asesoría telefónica a usuarios y la prestación de más de 7000 servicios de anticoncepción y aborto seguro a municipios como: Quibdó, Istmina, Tadó, Condoto y Riosucio con énfasis en sus zonas rurales.
- Prevención y abordaje sobre violencia sexual en personas con discapacidad - Open Society (OSI)

En un trabajo conjunto con Open Society -OSI, el Programa de Acción por la Igualdad y la Inclusión Social (PAIIS) de la Universidad de Los Andes se desarrolla la ruta de atención en salud sexual y salud reproductiva para personas con discapacidad.

- She Decides - Frontera - IPPF
- Prestación de servicios básicos en clínicas y brigadas de atención extramural en salud de al menos 50 mil atenciones para cerca de 17 mil personas, en territorios focalizados de La Guajira, Norte de Santander y Arauca, con enfoque a migrantes venezolanos.
- SEXPERTO – Fundación Santa Fe de Bogotá
- Asesorar y responder las preguntas relacionadas con Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos

6.2.7 Mapa Estratégico

El mapa estratégico de Profamilia refleja visualmente la relación de causa efecto de los cinco componentes de la estrategia a saber: 1. Sexualidad, Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos, 2. Gestión del Cliente, 3. Asegurar la sostenibilidad financiera, 4. Innovación y 5. Gestión del Conocimiento; entre los objetivos que se pretenden alcanzar en las cinco perspectivas de la organización para la generación de valor: 1. Financiera, 2. Clientes, 3. Procesos, 4. Aprendizaje, y 5. Social.

El mapa creado desde el modelo Balanced Scorecard de Norton y Kaplan proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores Kaplan & Norton, (2004, p. 38). Así, se conecta la visión estratégica con todas las unidades de negocio de la organización, de modo que es posible alinear las acciones en todos los niveles hacia el logro de la meta estratégica.

Figura 15. Mapa estratégico Profamilia 2016-2020



Fuente. Plan Estratégico 2016-2020 Profamilia, (2016).

6.2.8 Mapa de Procesos

El “Mapa de Procesos es una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los

procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones” según lo afirma Bravo (como se citó en Muñoz, Rodríguez, & Saltos, 2016, pág. 290).

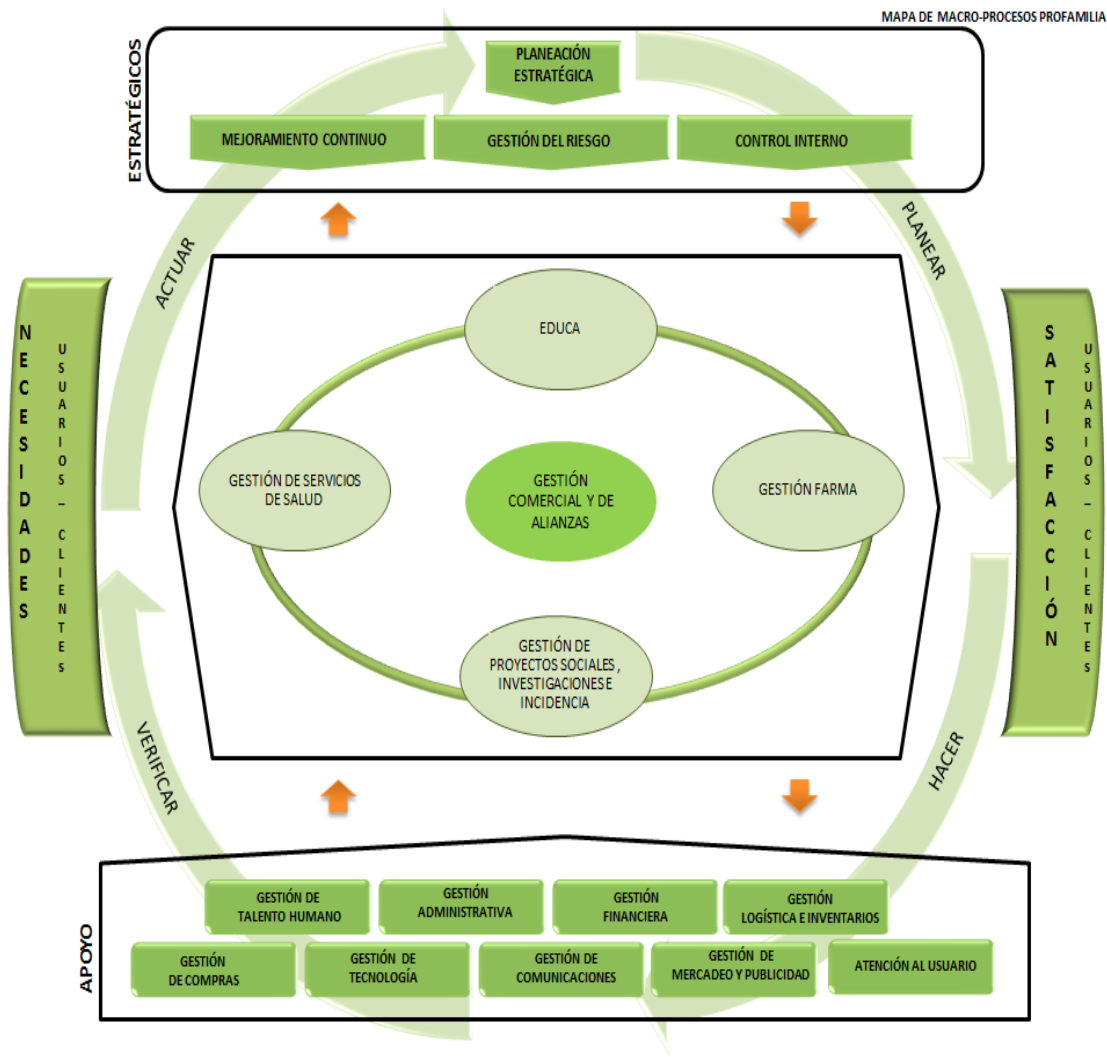
El mapa de procesos de Profamilia refleja tres tipos de procesos aplicados en la organización: estratégicos, misionales y de apoyo, los cuales se enmarcan en el modelo gerencial Deming, también conocido como PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Lo destacable de este mapa de procesos es el reflejo en la interrelación de las diferentes actividades y una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado.

Para orientar el rumbo de la organización, se definen los procesos estratégicos gestionados por la alta dirección en conjunto y que están integrados por: la planeación estratégica, el mejoramiento continuo y la gestión de control.

Para gestionar las actividades correspondientes a la atención de necesidades y satisfacción de los clientes y usuarios, los procesos misionales permiten desarrollar las políticas y estrategias, como retroalimentar la información de la gestión de las actividades clave. Éstos son: Gestión de Servicios de Salud, Educa, Gestión de Farma, Gestión Comercial, Gestión de Investigaciones y Gestión de Incidencia.

Los anteriores procesos están soportados por los procesos de apoyo que influyen directamente en el nivel de los procesos misionales, comprenden: la gestión de talento humano, administrativa, financiera, logística e inventarios, alianzas y proyectos, compras, tecnología, comunicaciones, mercado y publicidad.

Figura 16. Mapa de Macroproceso Profamilia



Fuente. Elaborado a partir de Profamilia, (2016).

6.2.9 Gestión de los Proyectos en Profamilia

En la Organización existe la Gerencia de Proyectos, Investigaciones e Incidencia, que tiene a cargo la gestión de Proyectos Sociales. Es un área que sigue Metodologías basadas en PMI y en modelos internacionales, ya que se enfoca en conseguir donantes y promover atención a población

vulnerable en el país. En sus inicios se tomó la decisión que esta Gerencia debería liderar los proyectos de transformación y mejora organizacional, sin embargo, desde el año 2018 en Comité de Dirección Ejecutiva dado que por factores de tiempo y alcance no se cubría esta necesidad, se decidió que el alcance de esta área sería únicamente Proyectos Sociales, de acuerdo con (Mucia, 2019).

Desde el año 2013 con la nueva administración y teniendo en cuenta la situación económica que en ese momento atravesaba la empresa, se tuvo que repensar el modelo estratégico y empezar a modernizar en todos los sentidos la organización. La gestión administrativa anterior era un modelo tradicional, enfocado exclusivamente en la parte social sin tener en cuenta aspectos fundamentales como la eficiencia, la rentabilidad y las buenas y actuales prácticas administrativas. Desde ese momento se empezaron a dar los inicios de gestión de proyectos hacia el interior, para transformar la Organización.

Sin una metodología, ni una priorización, así como tampoco una alineación real con la planeación estratégica, se han desarrollado programas y proyectos de mejora organizacional. Aunque algunos han cumplido sus objetivos y logrado los resultados, no han cumplido en su mayoría con un enfoque de proyectos. Cada área conforme a la planeación del año, pone en marcha sus proyectos y no se evidencia la planeación ni priorización adecuada, por lo que las áreas de apoyo y transversales que soportan y gestionan estos proyectos se ven excedidas en capacidad operativa, puntualiza la Sra Murcia, Directora Operativa y de Procesos de Profamilia.

Lo anterior, deriva en el no cumplimiento de cronogramas, cambios en alcances, proyectos simultáneos con ejecución desordenada, equipos de trabajo desmotivados, costos adicionales, proyectos no ejecutados y una percepción de no lograr los objetivos y los beneficios esperados con la implementación de los proyectos. De igual manera, los líderes de los proyectos son los mismos Directores de áreas, por lo cual la asignación de los recursos y las tareas van en forma paralela, no se estiman ni tiempos ni recursos adicionales para los proyectos, cuando son proyectos transversales, se asigna como líder al Director del proceso más afín al proyecto, pero participan los otros directores de área como apoyo.

Los proyectos son presentados en el Comité de Dirección Ejecutiva, por un director de área. La iniciativa cuenta con un patrocinador que es el Gerente. No se cuenta con una estandarización de los puntos esenciales solicitados, ni tampoco la exigencia de indicadores, stakeholders, riesgos, entre otros. La presentación es informal, sin seguir ninguna metodología, no existe documento ni procedimientos para los proyectos y aunque bien se revisan los puntos como necesidades y objetivos, presupuesto, cronograma, recursos, no hay ningún estándar definido, esto debido a que los proyectos internos son tomados como funciones y responsabilidades de las áreas, no como tareas específicas, así mismo la presentación de los proyectos quedan en presentaciones e informes en power point, que se guardan en carpetas compartidas de los Comités de Dirección Ejecutiva.

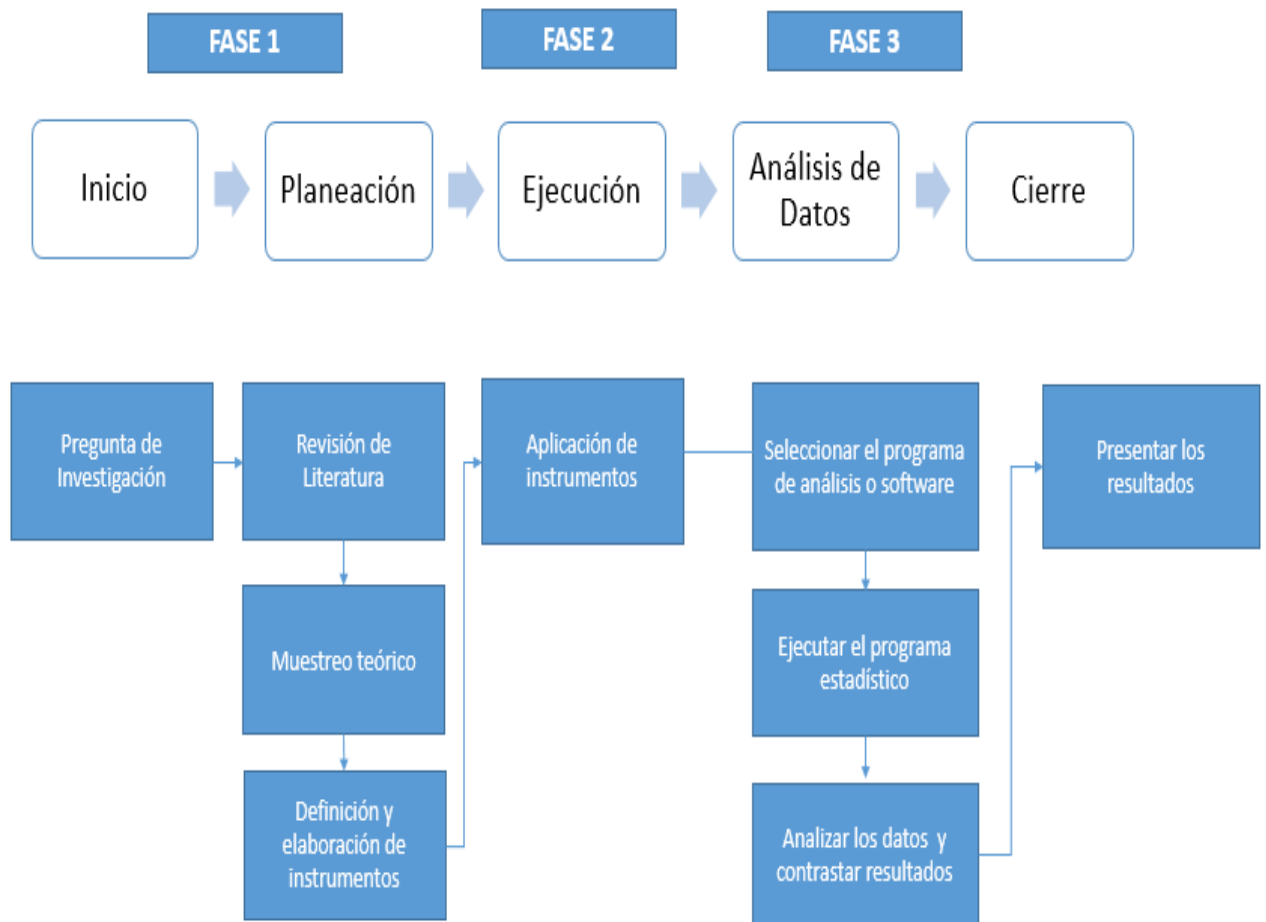
Por lo anterior, además de ser una organización que actualmente está en proceso de modernización y que por esto, sigue con la necesidad de generar proyectos internos, tener una metodología y un diseño de gestión de proyectos basada en estándares, alineada y adecuada para la Organización, sería una propuesta ganadora que traería mucho valor agregado a los proyectos en Profamilia.

7. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

7.1 Fases de la investigación

Contar con una hoja de ruta de alto nivel permite conocer los diferentes pasos, etapas y fases que se deberán recorrer en la investigación Hernández, Fernandez y Baptista, (2014, p.535). De acuerdo con la metodología de investigación definida para este estudio y el tipo de información que se recolectó, se definieron 3 fases:

Figura 17. Fases de la Investigación.



Fuente. Adaptado de Hernández y Mendoza, (2018)

7.1.1 Fase 1: Planeación

Partiendo de la pregunta de investigación a resolver, durante esta fase se realizó la revisión de literatura, estudiando los diferentes estándares de gestión de proyectos, para detectar conceptos claves y conocer diferentes maneras de abordar el planteamiento Hernández & Mendoza, (2018, pág. 389). Así, a través de una estrategia de muestreo deliberado y basado en las necesidades de medición, se definieron los instrumentos de investigación para la recolección de la información en el ámbito de la gestión del portafolio de proyectos: la encuesta, la entrevista y la lista de chequeo de los proyectos.

7.1.2 Fase 2: Ejecución

Esta fase desarrolló la aplicación de los instrumentos de investigación a las personas de la organización seleccionadas según muestreo y una vez tuvieron los permisos necesarios para acceder a la información. La encuesta, la entrevista y la lista de chequeo se aplicaron durante el periodo del 15 de julio al 23 de agosto de 2019.

7.1.3 Fase 3: Análisis de datos

Para el análisis de la información de la encuesta, registrada mediante base de datos (matriz), se realizará un análisis descriptivo de los datos en relación con cada uno de los aspectos definidos en el instrumento de medición y la congruencia de los resultados obtenidos con la hipótesis planteada.

Por su parte, los datos cualitativos generados en las entrevistas, se analizaron por los autores de la presente investigación.

Como cierre del proceso investigativo, se elaboró el reporte de resultados a través de construcción de gráficas, tablas, y otras ilustraciones que permitieron evidenciar los resultados obtenidos.

Contar con las herramientas adecuadas es indispensable en el momento de realizar la tarea bien hecha. De ahí es de donde cobra importancia el establecer la mejor manera, la que se adapte y proporcione mejores resultados cumpliendo a satisfacción con el propósito de resolver una hipótesis que conlleven al cumplimiento de los objetivos, razón por la cual se realiza este esfuerzo académico con aplicación empresarial.

7.2 Tipo de investigación

Al tratarse de un estudio complejo, que requiere tener en cuenta no solo las técnicas que se aplican actualmente en Profamilia para el manejo de sus proyectos internos, sino también de recopilar las percepciones sobre estas y las que el grupo de estudio consideran las mejores prácticas para la adecuada gestión de los proyecto, se opta por la aplicación de una metodología mixta.

La metodología mixta propuesta por Hernández, Fernández y Baptista, (2014); es de gran ayuda para resolver este tipo de estudios por el nivel de complejidad que requiere, dado que mezcla lo mejor de las metodologías cuantitativa y cualitativa, proporcionando una mejor calidad de la información y más completa que permitió realizar un análisis de mayor profundidad, siendo esta la mejor herramienta para dar buen rumbo a la investigación desarrollada.

7.3 Técnicas de recolección de datos para esta investigación

Al tratarse de una investigación de índole mixta se deben tener en cuenta no solo instrumentos cualitativos sino también cuantitativos en donde según Hernández, Fernandez y Baptista, (2014);

considera que el equipo investigador debe tener en cuenta la secuencia con la cual se aplican los instrumentos ya sea concurrente (simultáneo) o secuencial (una después de la otra).

Para este estudio, teniendo en cuenta que la muestra será la misma que el universo se aplicaron los instrumentos de manera concurrente ya que esto facilitó la recolección de los datos sin importar que estos se el análisis se hizo por separado ya que al final estos análisis fueron contrastados para generar una meta inferencia (modelo de gestión de proyectos para Profamilia).

7.3.1 Prácticas de gestión de proyectos de acuerdo con el PMI

Para el levantamiento de información relacionado con las prácticas de gestión de proyectos, se utilizó una lista de chequeo como técnica para la recolección de los datos, sobre un conjunto de los proyectos realizados durante los 2 últimos años, correspondientes a una muestra intencional de 3 proyectos, con la característica fundamental de que estos proyectos fueran de mejora organizacional al interior de Profamilia y adicionalmente que se contara con la información suficiente para su análisis. De igual manera se tuvo en cuenta el impacto del proyecto, valor del presupuesto, complejidad al interior de la organización, así como la alineación del proyecto frente a los objetivos estratégicos de Profamilia.

Este instrumento fue propuesto por Ariza (2017 b), y está constituido por 30 ítems que revisan la gestión de proyectos en 8 áreas de conocimiento del PMBOK PMI, (2017). Este instrumento se relaciona exclusivamente con la gestión de los proyectos una vez son autorizados por la organización. Se compone de 30 ítems (Apéndice K) el cual dispone de una escala de Likert como mecanismo facilitador en el análisis de la información ya que al proporcionar una respuesta con gamas diferentes al sí/no, permite conocer el grado en el que, muestra en qué nivel se percibe la gestión de los proyectos al interior de Profamilia.

Los proyectos objeto de este análisis fueron:

- Implementación ADA
- Centro de Experiencia Omnicanal

- Acreditación Laboratorio de Metrología

7.3.1.1 Efectividad de la gestión de proyectos

El obtener un análisis más completo facilita al investigador la tarea de analizar los fenómenos que ocurren en un determinado objeto de estudio ampliando tanto el rango como las ópticas bajo las cuales es posible examinarlos Hernández et al., (2014). El universo es comprendido por los directores de las diferentes áreas internas de Profamilia siendo los tomadores de decisiones los cuales en conjunto suman 16, así mismo también tienen protagonismo los coordinadores de procesos internos al ser los responsables de ejecutar los proyectos que sean puestos a su cargo los cuales suman 22 y de igual manera se evalúa la posibilidad de realizar la encuesta a 1 un integrante de la alta gerencia.

Para medir la percepción de la efectividad de la gestión de proyectos se utilizó una encuesta, como instrumento de recolección de la información.

La encuesta fue propuesta por Ariza (2017a) y está compuesta por once indicadores distribuidos en tres dimensiones: 1. Cumplimiento de expectativas de los Stakeholders, 2. Satisfacción del Equipo de Proyecto y 3. Logro de compromisos asumidos por los proyectos (Apéndice L).

7.3.1.2 Medición del nivel de madurez de gestión de proyectos

La medición se realizó utilizando el instrumento asociado al modelo de Kerzner, (2001); en donde afirma que los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan la excelencia en su administración.

De igual manera la medición se realizó por los autores con base en el levantamiento de información previo haciendo una auditoría a los proyectos y la participación de tres funcionarios de Profamilia con conocimiento y formación en gestión de proyectos y experiencia como colaborador de la organización de nivel directivo.

La herramienta utilizada es una entrevista semiestructurada compuesta por 7 preguntas que pretenden comparar la percepción en cuanto a la madurez de los proyectos en Profamilia a los directivos de Tecnología, Control interno y Gestión del Riesgo, y Gestión Clínica y Calidad siendo previamente contextualizados del objetivo de la entrevista y el alcance de la misma, así como de la intención en proponer una metodología que estandarice los procesos en cuanto a la gestión de los proyectos.

Las personas elegidas para la aplicación del instrumento fueron previamente seleccionadas gracias a que son los responsables directos de proponer y liderar los proyectos en Profamilia, al menos en el caso de los proyectos institucionales, los cuales son el interés de este estudio. El otro criterio utilizado fue la disponibilidad de tiempo y espacios para poder aplicar el instrumento de manera satisfactoria.

Las entrevistas al ser semiestructuradas fueron guiadas por una serie de preguntas que de acuerdo al modelo de Kerzner, (2001); pretenden conocer y sintetizar las expectativas de las directivas como generadores de iniciativas en Profamilia como lo es un lenguaje común para la comunicación, procesos comunes para la ejecución, una metodología única o particular que se ajuste a las necesidades del proyecto o la organización, la evaluación corporativa con el fin de identificar puntos de referencia y finalmente la mejora continua ajustando la metodología particular que junto con el uso de la evaluación corporativa, respondan a las exigencias del entorno cambiante.

Por lo tanto, las preguntas guía, realizadas a los tres funcionarios de gerencia media son las siguientes:

- ¿Cómo se priorizan los proyectos en la Organización?
- ¿Cómo se alinean los proyectos con la planeación estratégica y en especial con los procesos que usted maneja?
- ¿Qué hace falta para que todos los proyectos se cumplan exitosamente?
- ¿Cómo se articulan las otras áreas en el desarrollo de un proyecto?
- ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos?
- ¿Considera que Profamilia requiere una metodología para la implementación de los proyectos internos?
- ¿Cómo considera que debe ser la metodología para la implementación de los proyectos?

7.3.1.3 Validación del instrumento

El instrumento utilizado para realizar la valoración de la efectividad de la gestión de los proyectos fue validado estadísticamente en una investigación previa por Ariza (2017b), que utilizó una muestra aleatoria de 230 profesionales de TI pertenecientes a organizaciones en diferentes áreas de la industria.

7.3.1.4 Identificación de posibles sesgos en la recolección de datos para esta investigación

Los sesgos que pudieran llegarse a presentar corresponden a la disposición de los encuestados y entrevistados donde los conflictos de interés pueden llegar a ser un riesgo que puede materializarse por la falta de una metodología que especifique los requerimientos de los proyectos institucionales de Profamilia ya que las percepciones de cada participante de este estudio pueden llegar a ser incluso contradictorias por las experiencias ya adquiridas y la posición que tomaron en cada proyecto.

8. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

8.1 Resultados de entrevistas sobre la gestión de proyectos de mejoramiento organizacional

Para identificar como se realiza la gestión de los proyectos de mejoramiento organizacional, se realizó entrevista a tres funcionarios del nivel directivo con el objeto de conocer la percepción y su conocimiento frente a la gestión de proyectos internos en Profamilia. A continuación, los resultados de dicha entrevista:

Tabla 5. ¿Cómo se priorizan los proyectos en la organización?

| 1. ¿Cómo se priorizan los proyectos en la Organización? | Porcentaje |
|--|------------|
| R1. Cada área formula y se prioriza en el Comité de Dirección Ejecutiva. | 33% |
| R2. El área formula y se lleva al Comité Directivo. | 33% |
| R3. Por el enfoque misional de la organización. | 33% |

Fuente. Elaboración propia

Para dos de los encuestados, es decir el 67% de la muestra recolectada, la manera en cómo se priorizan los proyectos es por medio de un comité directivo donde se evalúan los diferentes aspectos que en su momento discuten los integrantes. Aun así, no se tienen definidos esos criterios de aceptación y priorización por lo que estos no se repiten en todos los casos y termina siendo un factor de desviación en cuanto a la debida ejecución de los proyectos en Profamilia.

El 33% restante indica que los proyectos organizacionales se priorizan de acuerdo con el enfoque misional de Profamilia, estando en desacuerdo con sus pares. Sin duda, lo que evidencia una falencia en la unidad de criterios al momento de priorizar los proyectos.

Tabla 6. ¿Cómo se alinean los proyectos con la planeación estratégica y en especial con los procesos que usted maneja?

| 2. ¿Cómo se alinean los proyectos con la planeación estratégica y en especial con los procesos que usted maneja? | Porcentaje |
|--|------------|
| R1. Se alinean a los objetivos estratégicos que a su vez están con los procesos de cada área. | 33% |
| R2. Se alinean conforme a los objetivos de cada área. | 33% |
| R3. Por las líneas de acción y alineados a la planeación estratégica. | 33% |

Fuente. Elaboración propia

Respecto a la pregunta 2 se tiene que para el 33% de los entrevistados las iniciativas que terminan siendo proyectos, están enfocadas a las líneas de acción que parten de las directrices de la planeación estratégica anual de Profamilia.

Por lo tanto, para el 67% de los entrevistados, el panorama es algo más individualizado o segmentado, reduciéndose los objetivos propios de cada área pero que también actúan bajo las directrices estipuladas anualmente en los objetivos estratégicos. Es importante aclarar que, a pesar de que hay una planeación estratégica de manera periódica, estos aún no se encuentran integrados de manera transversal en toda la organización, ya que se evidencia que el 100% de los entrevistados no identifica una planeación que haga partícipe y articule a todas las áreas y líneas de acción que conforman Profamilia.

Tabla 7. ¿Qué hace falta para que todos los proyectos se cumplan exitosamente?

| 3. ¿Qué hace falta para que todos los proyectos se cumplan exitosamente? | Porcentaje |
|---|-------------------|
| R1. Faltan recursos financieros y humanos, planeación y medición. | 33% |
| R2. Definiciones de alcances y roles en los proyectos. No se hace tampoco el seguimiento. | 33% |
| R3. Seguimiento continuo, porque no se hace durante todo el proyecto. | 33% |

Fuente. Elaboración propia

En cuanto a la 3 pregunta, el 67% de los entrevistados indicó que, en la organización falta realizar seguimiento a los proyectos internos en cada una de sus fases, para lograr su cumplimiento exitoso. Además, se evidenció que no existe consenso absoluto en tanto el 33% indicó que la falta de recursos, la planeación y medición son factores que se requieren para lograr un cumplimiento exitoso de los proyectos internos.

Tabla 8. ¿Cómo se articulan las otras áreas en el desarrollo de un proyecto?

| 4. ¿Cómo se articulan las otras áreas en el desarrollo de un proyecto? | Porcentaje |
|--|-------------------|
| R1. Los proyectos son transversales a toda la organización. | 33% |
| R2. Los proyectos se integran en la planeación con otras áreas, pero tiene problemas en la ejecución por no tener responsables directos. | 33% |
| R3. Todas las áreas y todas las líneas de acción interactúan en la ejecución de los proyectos. | 33% |

Fuente. Elaboración propia

Respecto a la pregunta 4, se evidencia que el 100% de los entrevistados, coinciden en que todas las áreas de la organización se integran y articulan para llevar a cabo los proyectos que se

proponen realizar, teniendo en cuenta las líneas de acción establecidas en la planeación estratégica. Además, uno de los entrevistados planteó que la integración de todas las áreas en el desarrollo de un proyecto, implica que no se asuman responsabilidades específicas en los mismos.

Tabla 9. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos?

| 5. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos? | Porcentaje |
|---|------------|
| R1. No hay un criterio unificado para realizar el seguimiento. Lo hace cada líder del proyecto. | 33% |
| R2. Con reuniones periódicas, no se hace bajo una línea o marco metodológico donde hay un formato o acta. | 33% |
| R3. No se tiene implementada una metodología para hacer el seguimiento. | 33% |

Fuente. Elaboración propia

En las respuestas a la pregunta 5, se evidencia que los entrevistados coinciden en un 100% en que no hay un seguimiento unificado ni definido para el seguimiento de los proyectos. Aunque se manifiesta que se hacen reuniones periódicas, esta práctica es realizada de manera informal y no sigue ninguna metodología ni formalidad.

Tabla 10. ¿Considera que Profamilia requiere una metodología para la implementación de los proyectos internos?

| 6. ¿Considera que Profamilia requiere una metodología para la implementación de los proyectos internos? | Porcentaje |
|---|-------------------|
| R1. Si, ya que se reconoce la importancia con contar con una metodología que permita la optimización de los recursos y un cambio de cultura. | 33% |
| R2. Si debería existir lineamientos organizacionales para el manejo de los proyectos. | 33% |
| R3. Yo creo que si, es necesario innovar, todas las metodologías que están ahora deben ser aprovechadas para poder desarrollar de una manera eficiente y efectiva los proyectos y hacer un mejor uso de los recursos. | 33% |

Fuente. Elaboración propia

El 100% de los entrevistados da como respuesta a la pregunta No 6, que si es necesaria una metodología para la implementación de los proyectos internos, los entrevistados manifiestan que permitiría la optimización de los recursos, un cambio de cultura, además de tener una eficiencia en los proyectos organizacionales.

Tabla 11. ¿Cómo considera que debe ser la metodología para la implementación de los proyectos?

| 7. ¿Cómo considera que debe ser la metodología para la implementación de los proyectos? | Porcentaje |
|--|-------------------|
| R1. Debe incluir la medición de indicadores para saber el cumplimiento de un proyecto. | 33% |
| R2. Debe ser práctica, ajustada a la cultura de Profamilia, de fácil manejo, que este documentado. | 33% |
| R3. A la medida, teniendo en cuenta la organización, sus líneas de acción, procesos, estructura administrativa, conocimientos y experiencias anteriores. | 33% |

Fuente. Elaboración propia

Las respuestas a la pregunta 7, evidencian que el deseo de los entrevistados es una metodología que esté alineada a la cultura de Profamilia, que esté documentada y que contenga indicadores para saber la eficiencia de un proyecto. Las respuestas, aunque son diferentes entre los tres entrevistados dan una idea clara de lo que esperan de una metodología de proyectos.

En consideración del análisis realizado, se concluye que en la organización no se cuenta, ni se reconoce una metodología para la gestión de proyectos internos dado que no existen herramientas, lineamientos y procedimientos claramente definidos para su implementación, y que su diseño permitiría optimizar el uso de los recursos, así como, lograr una gestión eficiente de los proyectos organizacionales. Este primer hallazgo está alineado con el Objetivo Específico de esta investigación “Diagnosticar las prácticas actuales de la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia”.

8.2 Resultados del chequeo de la gestión de los proyectos versus mejores prácticas del PMI

Para identificar las prácticas en la gestión de los proyectos, se analizaron los siguientes tres proyectos internos de Profamilia:

Tabla 12. Proyectos seleccionados para lista de chequeo Profamilia

| PROYECTO | ESTADO | FECHA DE DESARROLLO | PRESUPUESTO | ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN INVOLUCRADAS |
|---------------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------|---|
| Centro de Experiencia Omnicanal | En curso | Julio de 2018 - Actual | \$500.000.000 | Dirección Operativa y de Procesos / Dirección de Tecnología / Dirección de Gestión Humana |
| Implementación Vertical Salud | En Curso | Septiembre de 2018 – Actual | \$1.000.000.000 | Dirección de Tecnología, Dirección de Contratación y Cuentas Médicas, Dirección de Gestión Clínica, Dirección Operativa y de Procesos |

| PROYECTO | ESTADO | FECHA DE DESARROLLO | PRESUPUESTO | ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN INVOLUCRADAS |
|--|---------------|----------------------------|--------------------|---|
| Acreditación Laboratorio de Metrología | En curso | Julio de 2018 – Actual | \$100.000.000 | Dirección de Gestión Administrativa, Dirección Operativa y de Procesos, Dirección de Tecnología |

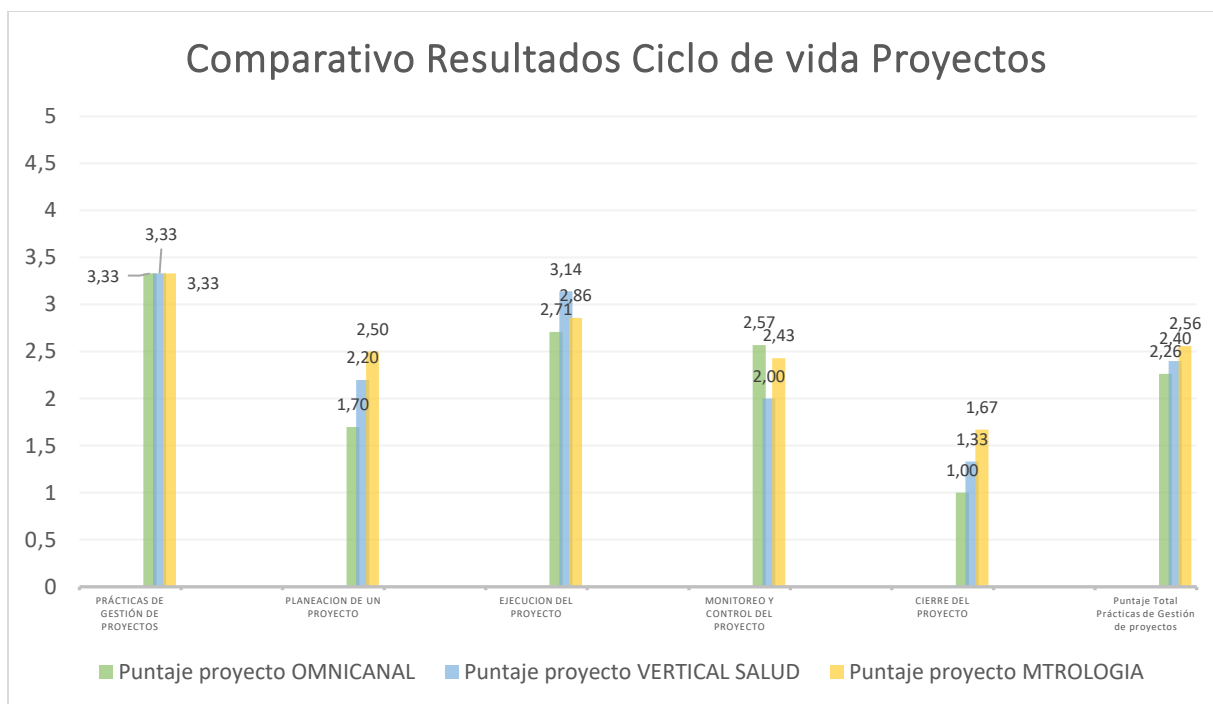
Fuente. Andrea Murcia – Directora Operativa y de Procesos Profamilia

A continuación, se presenta el análisis por Ciclo de vida de los proyectos y por área de conocimiento.

8.2.1 Por ciclo de vida de los proyectos

En cuanto a prácticas de gestión de los proyectos, la organización tiene un promedio de 3.33 (calificación sobre 5), lo cual indica que es necesario implementar mejoras en los procesos de planeación y ejecución de los proyectos internos.

Figura 20. Comparativo de ciclo de vida por proyecto analizado



Fuente. Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada una de las fases, siendo Planeación y Cierre del Proyecto las que registraron la más baja valoración, en tanto Ejecución y Monitoreo se ubicaron con una valoración mayor:

- **Planeación:** El promedio para este rubro es de 2.13 lo que indica que la mayoría de los proyectos no son planeados adecuadamente, de acuerdo a lineamientos y orientaciones para la formulación de proyectos.
- **Ejecución:** El promedio para esta fase se ubicó en 2.90, situación que permite identificar que las actividades planteadas en los proyectos, requieren de medidas de seguimiento en su desarrollo para reportar avances y cumplir efectivamente con los entregables definidos en los proyectos.
- **Monitoreo y control del proyecto:** El promedio se ubicó en 2.33, calificación que evidencia la baja aplicabilidad de herramientas de seguimiento a los proyectos que ejecuta la organización en sus diferentes componentes como presupuesto, cronograma, actividades, equipo de trabajo y

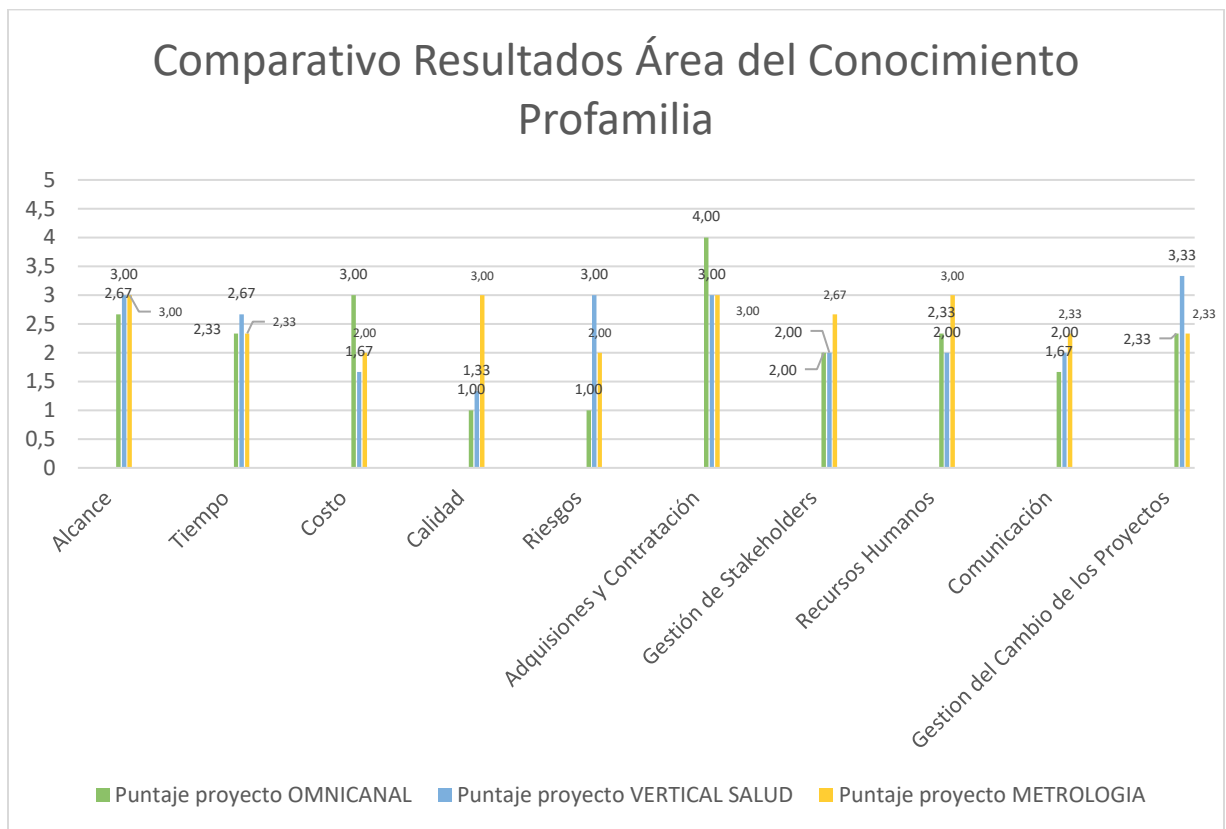
riesgos, lo que no permite identificar desviaciones y aplicar los correctivos requeridos para el cumplimiento de los objetivos planteados en cada proyecto.

- **Cierre del proyecto:** Esta fase presentó la calificación más baja, 1.33, lo cual es atribuible a que los proyectos se finalizan, sin la aplicación de instrumentos que evidencien la finalización, las lecciones aprendidas y su documentación.

8.2.2 Por área de conocimiento

Al analizar por área del conocimiento, las más altas valoraciones se presentaron en Adquisiciones y Contratación, Alcance y Gestión del Cambio de los Proyectos. Por su parte, Comunicación, Riesgos y Costos, presentaron las más bajas valoraciones.

Figura 21. Comparativo Resultados Área del Conocimiento



Fuente. Elaboración Propia

- **Alcance:** Con un promedio de 2.89 la organización presenta una mayor deficiencia en la descripción de los entregables para delimitar el alcance completo del proyecto.
- **Tiempo:** Frente a esta área, el promedio se ubicó en 2.44, situación que permite evidenciar que no se cuenta con un cronograma riguroso y detallado para la ejecución de los proyectos.
- **Costo:** La calificación en esta área es de 2.22. Se ubicó por debajo del promedio, teniendo en cuenta que se hacen presupuestos iniciales, pero no se deja documentada la trazabilidad del seguimiento de la ejecución financiera de manera estructurada para la gestión de un proyecto o posibles desviaciones de los gastos.

- **Calidad:** Representa el área con la más baja ponderación, explicado principalmente por la falta de definición y medición de las métricas de calidad, lo cual no permite verificar las metas esperadas o su posible seguimiento y control.
- **Riesgos:** 2.00 es el resultado para esta área de conocimiento, lo cual pone de manifiesto que la organización no estandariza la definición, no identifica, ni realiza la previsión de los riesgos que pueden impactar los proyectos, por lo que no es posible realizar un seguimiento real.
- **Adquisiciones y Contratación:** Siendo el área del conocimiento mejor ponderada con 3.33, esta ponderación se da, teniendo en cuenta que la organización cuenta con una estructura adecuada para organizar, administrar y controlar los procesos de compras.
- **Gestión de stakeholders:** 2.22 es la calificación para esta área, evidenciando que no se mantiene el compromiso de algunos involucrados, para dar respuesta a los requerimientos y solución a los problemas que surgen en el marco de los proyectos internos.
- **Recursos humanos:** Para este rubro la calificación es de 2.44, debido a que los roles y responsabilidades para los proyectos internos no están bien definidos y por lo que se hace difícil el empoderamiento para asumir y dar cumplimiento a las tareas que son asignadas.
- **Comunicación:** La calificación de esta área se ubicó en 2, ya que no se registran las lecciones aprendidas y no se definen con precisión los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos.
- **Gestión del cambio de los proyectos:** Su resultado en la presente evaluación es 2.67. Una de las principales razones es por la falta de compromiso de la alta dirección con la revisión y seguimiento de los resultados generados por los cambios implementados en los proyectos.

Finalmente, de las 30 preguntas realizadas de acuerdo al Apéndice P, las primeras cinco preguntas más valoradas fueron las 20, 1, 16, 3 y 18, lo que en síntesis refleja un reconocimiento significativo a las prácticas de gestión asociadas a la identificación de objetivos y de stakeholders, así como, en la ejecución de los proyectos, principalmente en cuanto a selección de proveedores, avance de actividades y comunicación con stakeholders.

Por su parte, las preguntas 29, 8, 6, 28 y 30, presentaron la más baja valoración en los proyectos, equivalentes a las fases de planeación y cierre del proyecto, principalmente por la falta de definición en los requerimientos de información de los stakeholders y a la ausencia de documentación para dar trazabilidad a la finalización de los proyectos.

En esta revisión de proyectos, las conclusiones apuntan a los objetivos específicos de esta investigación “Diagnosticar las prácticas actuales de la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia”, así como “Definir el proceso de gestión de los proyectos de mejora organizacional en Profamilia”.

8.3 Resultados de las encuestas

Para determinar la percepción de los funcionarios con respecto a la gestión de proyectos en Profamilia, se han analizado los resultados de las encuestas practicadas a una muestra representativa de funcionarios de la organización (Apéndice L), este análisis permite medir e identificar el conocimiento sobre la efectividad relativa a la gestión de proyectos en la entidad, así como identificar, proponer y analizar aspectos que posiblemente requieren fortalecimiento para mejorar la gestión de proyectos a nivel interno.

Se realizó un total de 23 encuestas dirigidas a funcionarios de planta de la entidad, a través de las cuales se capturó la percepción y se obtuvieron datos que permiten desarrollar el siguiente análisis.

En términos generales, las preguntas se estructuraron contemplando dos enfoques, uno relacionado con los aspectos generales de la organización, y el segundo relacionado con el desempeño relativo a las etapas de planeación, implementación y evaluación de proyectos.

A. Tipo de Organización:

Con respecto a la primera pregunta, “conoce usted el tipo de organización que es Profamilia” el 100% de las respuestas (23 personas) señalan que Profamilia es una entidad de carácter privado.

Figura 22. Tipo de organización



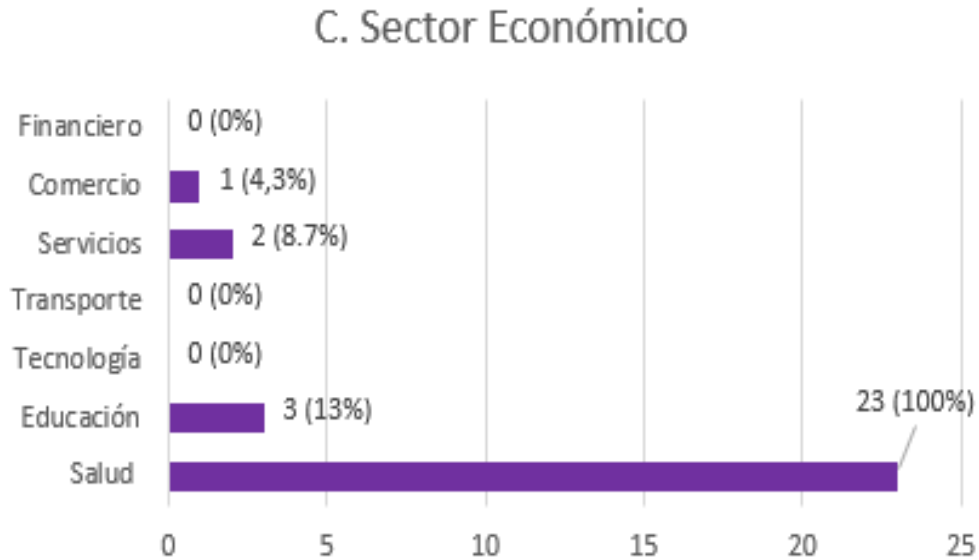
Fuente. Elaboración propia

Al ser una organización privada, Profamilia cuenta con las alternativas para desarrollar la gestión de proyectos más estable y a largo plazo, permitiendo desarrollar una cierta independencia en el manejo financiero, así como en el desarrollo de los planes estratégicos enfocados al cumplimiento de su promesa de valor, ya que no dependen de administraciones políticas inestables teniendo en cuenta el modelo de gestión pública colombiana.

B. Sector Económico:

El 100% de los encuestados (23 personas) identifican que Profamilia pertenece al sector terciario específicamente el sector Salud, Además se puede apreciar que el 13% de las personas encuestadas (3 personas) conjuntamente asocian la salud con el servicio de educación, mientras que el 8.7% (2 personas) identifican que Profamilia no solo se encuentra en el sector salud, educación, sino también se relaciona con la prestación de servicios. Finalmente, solamente el 4.3% de los encuestados (1 persona) identifica 4 sectores en los cuales tiene alcance la organización, los cuales son Salud, Educación, Servicios y Comercio.

Figura 23. Sector Económico



Fuente. Elaboración propia

C. ¿La organización está certificada en una norma de calidad?

Para el 96% de los encuestados se identifican que la organización no está certificada en normas de calidad, por lo que hay una oportunidad de mejora con la implementación de reglas que permiten establecer niveles de eficiencia en los procesos que ejecuta la organización generando confianza y mejoramiento en las técnicas, productos y servicios ofertados.

A pesar de no identificar sistemas de gestión de calidad sería importante tener en cuenta su implementación, ya que aportarían un carácter preventivo y estandarizado para mitigar los riesgos, es necesario aplicar una metodología que sirva para medir la gestión de proyectos internos con el fin de aplicar los procesos de retroalimentación y mejoramiento continuo.

Figura 24. ¿La organización está certificada en una norma de calidad?

D. La organización esta certificada en una norma de calidad?



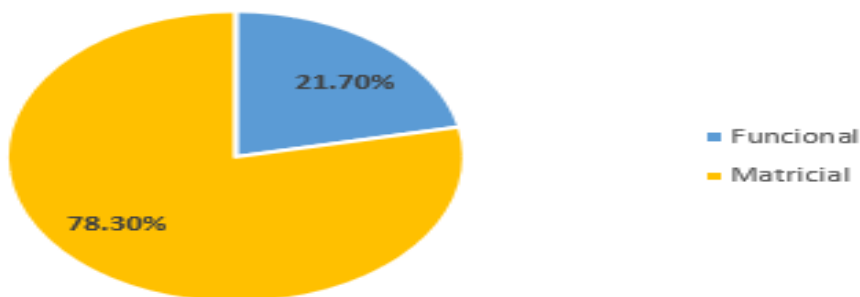
Fuente. Elaboración propia

D. ¿La estructura de la organización es?:

El 78.3% de los encuestados considera que la organización tiene una estructura matricial por lo que se interpreta que los funcionarios entienden la verdadera estructura de Profamilia y el 21.7% consideran que la estructura es de tipo funcional probablemente por la falta de capacitación en este tema.

Figura 25. ¿La estructura de la organización es?

E. La estructura de la organización es?



Fuente. Elaboración propia

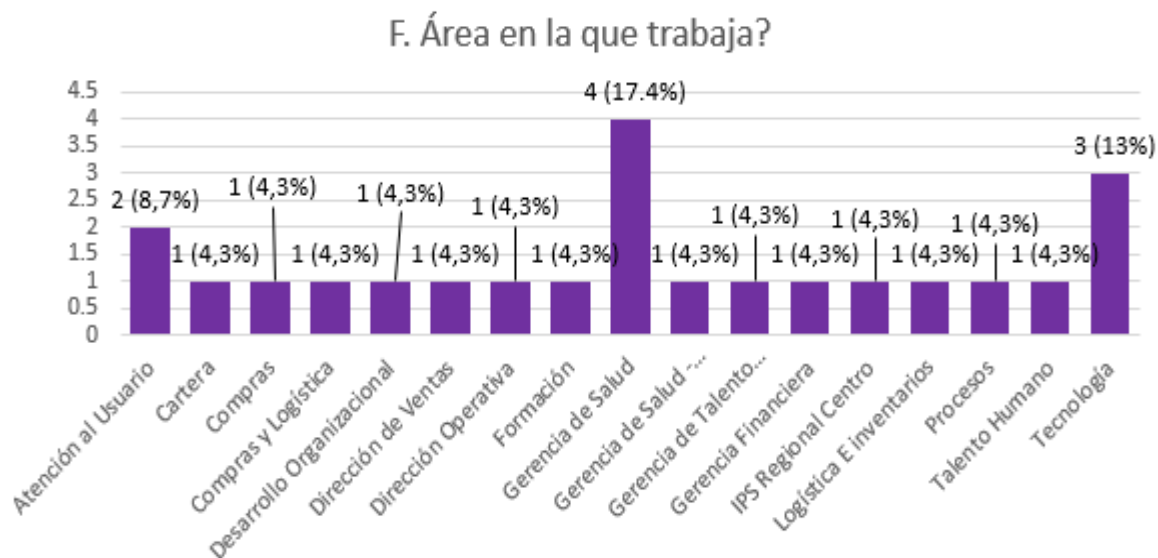
Tener una estructura de tipo funcional permite a las empresas que adoptan esta estructura las siguientes ventajas: a) facilitar la operación en base a proyectos, b) dinamizar los recursos y competencias, c) una comunicación constante, d) desarrollo de futuros directivos, e) responsabilidades son compartidas, f) tiempos de respuesta más eficientes, g) además la finalización de un proyecto no necesariamente genera rotación de personal.

E. ¿Área en la que trabaja?

Teniendo en cuenta la importancia de vincular a las diferentes áreas en la sensibilización de la metodología e incentivar su participación para la implementación podemos argumentar los siguientes resultados:

La gerencia de Salud tuvo una contribución del 17.4% equivalente a 4 personas, la segunda área con mayor participación fue Tecnología con el 13% que corresponde a 3 personas, la tercera área con una participación considerable fue el área de atención al usuario con dos personas y un 8.7%, las demás áreas participaron activamente con un funcionario cada una y un porcentaje acumulado del 60.9%.

Figura 26. ¿Área en la que trabaja?



Fuente. Elaboración propia

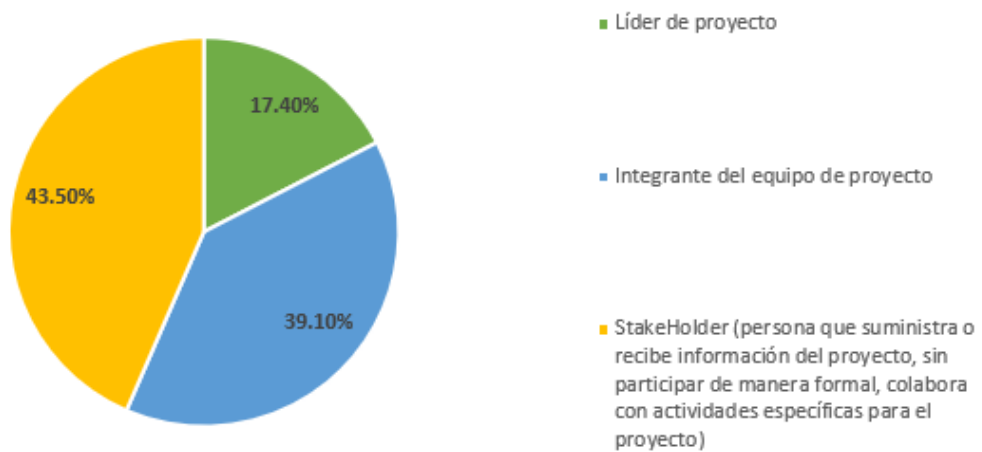
F. ¿Participación en los proyectos?

Las personas encuestadas describieron su rol en la gestión de proyectos de la organización, encontrando que el 17.4% son líderes de proyecto, el 39.10% son integrantes del equipo de proyecto y el 43.5% son Stakeholders (persona que suministra o recibe información del proyecto, sin participar de manera formal, colabora con actividades específicas para el proyecto).

De estos resultados se puede deducir que el 56.5% de la participación de los encuestados, están vinculados con actividades de manera formal y directa en los proyectos, permitiendo tener una información real de los aspectos actuales en la gestión de proyectos.

Figura 27. ¿Participación en los proyectos?

G. Participación en los proyectos



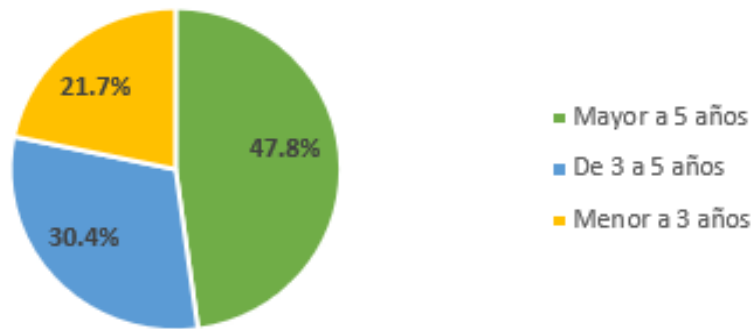
Fuente. Elaboración propia

I. ¿Años de trabajo en la organización?

El 47.8% de los encuestados han permanecido en la organización por un periodo superior a los 5 años, el 30.4% en periodos que comprenden de 3 a 5 años y el 21.7% menor a 3 años. Estos resultados permiten inferir que la organización genera una estabilidad laboral, lo que le permite a Profamilia fortalecer los procesos de formación, capacitación y evolución de sus empleados, disminuyendo la fuga de conocimientos y experiencias, buscando mantener y potenciar un activo en su personal.

Figura 28. ¿Años de trabajo en la organización?

I. Años de trabajo en la organización

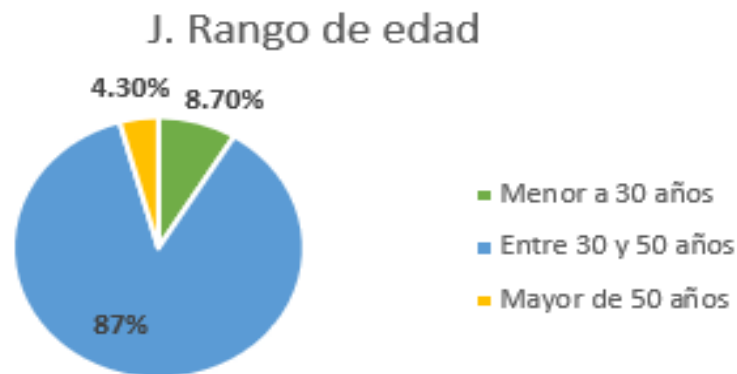


Fuente. Elaboración propia

J. ¿Rango de edad?

El mayor rango de edad de los encuestados en Profamilia son personas entre los 30 y 50 años con una contribución del 87%, en segundo lugar, están las personas menores a 30 años (8.7%) y por último una persona mayor a 50 años equivalente al 4.3%. Este indicador permite inferir que el personal encuestado tiene una experiencia suficiente, con quienes se deben desarrollar procesos formativos experienciales en términos de innovación y adaptación al cambio, buscando renovar las mentes de los empleados independiente de su edad, de tal manera que se genere nuevas ideas para el desarrollo de la organización.

Figura 29. ¿Rango de edad?



Fuente. Elaboración propia

Las conclusiones generales sobre este primer grupo de preguntas de nivel general de la organización son:

- Profamilia es una organización privada que pertenece al sector salud.
- Esta organización no se encuentra certificada por ninguna norma de calidad, es allí en donde se puede iniciar el plan de mejora implementando un estándar que aplique para su buen funcionamiento.
- La organización está estructurada de manera matricial, forma organizativa que le permite funcionar eficientemente en proyectos internos permitiéndole optimizar sus recursos. Sin embargo se denota que no todos los encuestados tienen claro el tipo de estructura de Profamilia.
- Profamilia cuenta con un 52% de su personal con antigüedad menor a 5 años, lo cual indica que debe fortalecer los procesos de retención de talento humano para disminuir la fuga de conocimientos y experiencias, buscando mantener y potenciar un activo en su personal.
- El personal encuestado tienen una edad mayor a 30 años, lo cual significa que cuenta con la suficiente experiencia para sus responsabilidades y por lo que se recomendaría desarrollar procesos formativos experienciales para renovar las acciones de los empleados

independientemente de su edad, de tal manera que se genere nuevas ideas para el desarrollo de la organización.

A continuación, se desarrolla el análisis de los resultados del segundo grupo de preguntas, relativas específicamente a la gestión de proyectos por parte de Profamilia. Para estas preguntas se estableció una puntuación de 1 a 10, en donde cada persona entrevistada asignó un puntaje de acuerdo con su percepción.

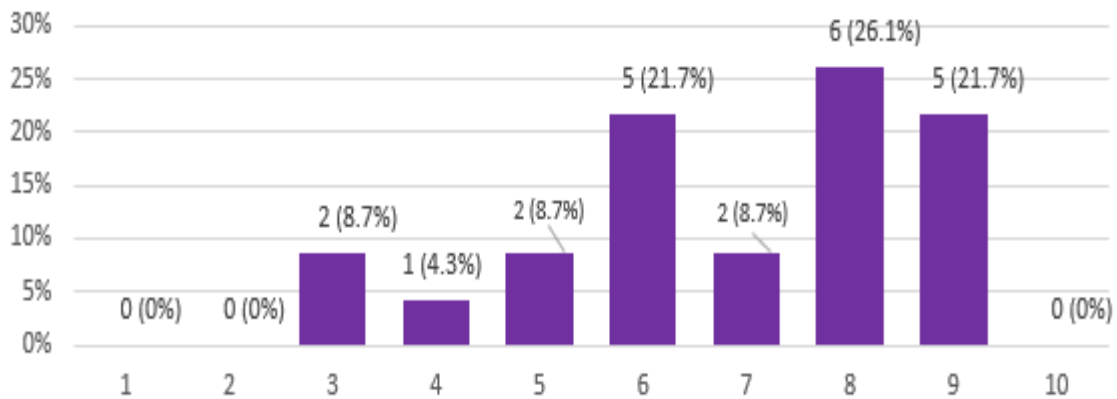
Este análisis, permite brindar recomendaciones en torno al direccionamiento de análisis más profundos de la gestión de proyectos, así como la toma de acciones sencillas para mejorar el conocimiento de los funcionarios que intervienen en los procesos.

1. ¿En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos internos?

El 47.8% de los encuestados están de acuerdo en que se cumple con el alcance definido para los proyectos internos, siendo un resultado inferior a la mitad de la muestra. El 52.2% están en desacuerdo con el cumplimiento del alcance. Esto puede ser posiblemente porque: a) no se definen los objetivos por cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios, b) no se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders, c) por no desarrollar los entregables definidos en el alcance del proyecto, o d) por el desconocimiento de los funcionarios con respecto al alcance de los proyectos internos, entre otras.

Figura 30. ¿En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos internos?

1. En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos internos.



Fuente. Elaboración propia

2. ¿Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización?

Para el 47.8% de las personas encuestadas, los productos o efectos de los proyectos cuentan con la calidad esperada y el 52.2% están en desacuerdo y al igual que los resultados de la anterior pregunta este es superior a la mitad del total de los encuestados, permitiendo inferir: a) una posible falla en el desarrollo de la definición de métricas de calidad y la manera de medirlas, b) no se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, no se toman las acciones requeridas, c) no se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto o d) El equipo de proyecto desconoce los productos o entregables del proyecto, y desconoce la manera de entregarlos a los clientes, entre otras.

Figura 31. ¿Los productos o resultados de los proyectos de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización?



Fuente. Elaboración propia

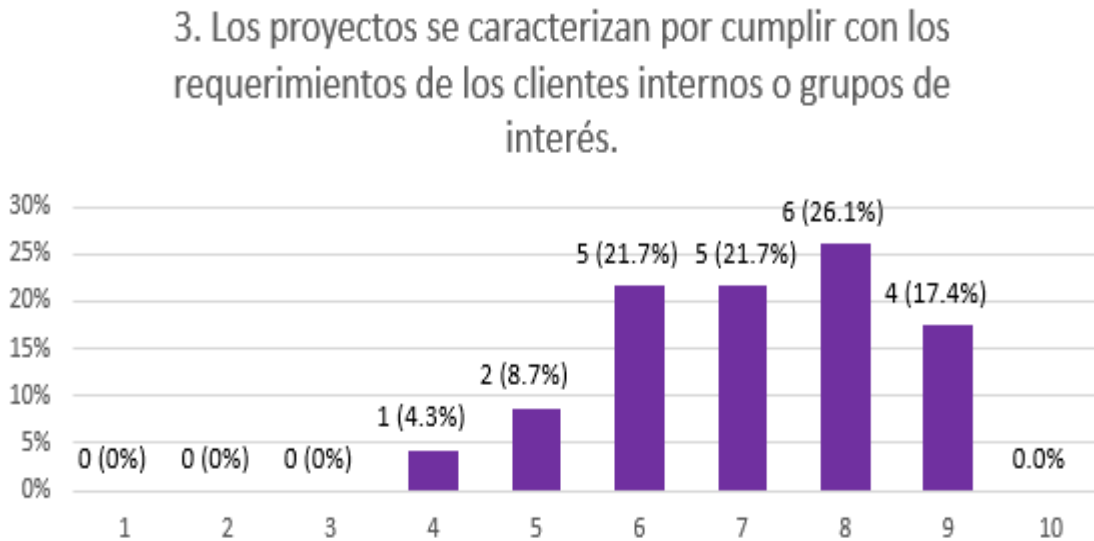
3. ¿Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los clientes internos o grupos de interés?

Paralelamente con la tendencia del resultado de las preguntas 1-2 el alcance y la calidad se está teniendo una dificultad, para 56.4% (13 personas), los productos entregados al final de la ejecución de los proyectos no cumplen con las especificaciones y probablemente son de difícil operación. Para el 43.5 % están de acuerdo con los requerimientos.

Posiblemente con estos resultados la definición del alcance de los proyectos reafirma la necesidad de mejorar en la definición de los objetivos a cumplir en los proyectos, teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios, de tal manera que se definan los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los stakeholders y se desarrollen los entregables definidos en el alcance del proyecto, de tal manera que sean conocidos por todos los integrantes del equipo de proyecto. Además se deben desarrollar la definición de

métricas de calidad alineadas con las metas esperadas y que permitan alcanzar los resultados y entregables del proyecto.

Figura 32. ¿Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los clientes internos o grupos de interés?



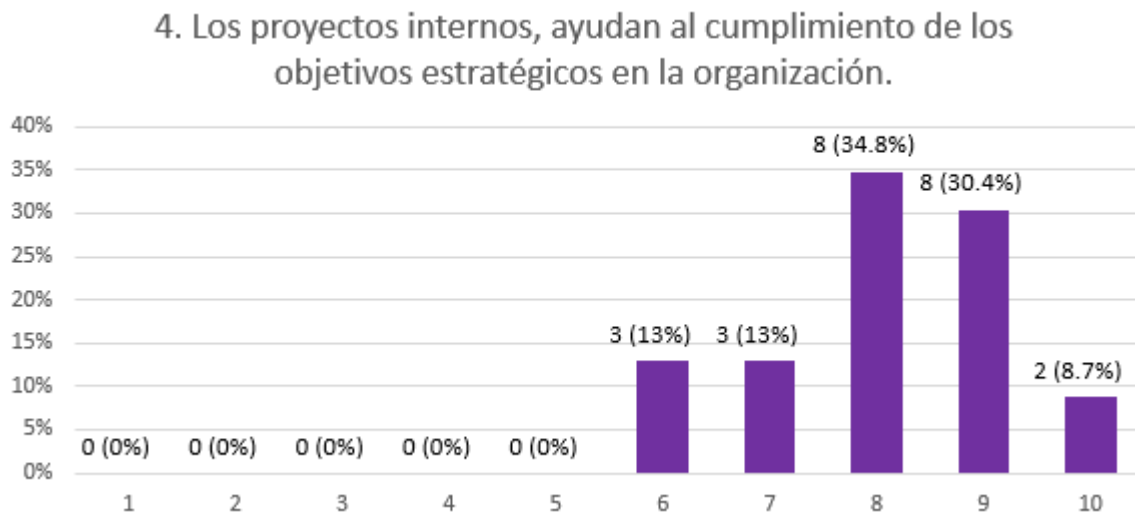
Fuente. Elaboración propia

4. ¿Los proyectos internos, ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos en la organización?

Para el 73.9% de las personas encuestadas, los proyectos internos ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, mientras que el 26.1% está en desacuerdo.

Al analizar estas respuestas, se infiere que es importante articular y relacionar el alcance y los resultados de los proyectos internos desarrollados, con los objetivos estratégicos de la organización, así como comunicar e informar a la comunidad empresarial el resultado y avance en el desarrollo de los proyectos internos, que pueden ser el motor para la motivación con la mejora continua y el trabajo desarrollado en torno a los resultados esperados y al plan estratégico de la organización.

Figura 33. ¿Los proyectos internos, ayudan al cumplimiento de los objetivos estratégicos en la organización?



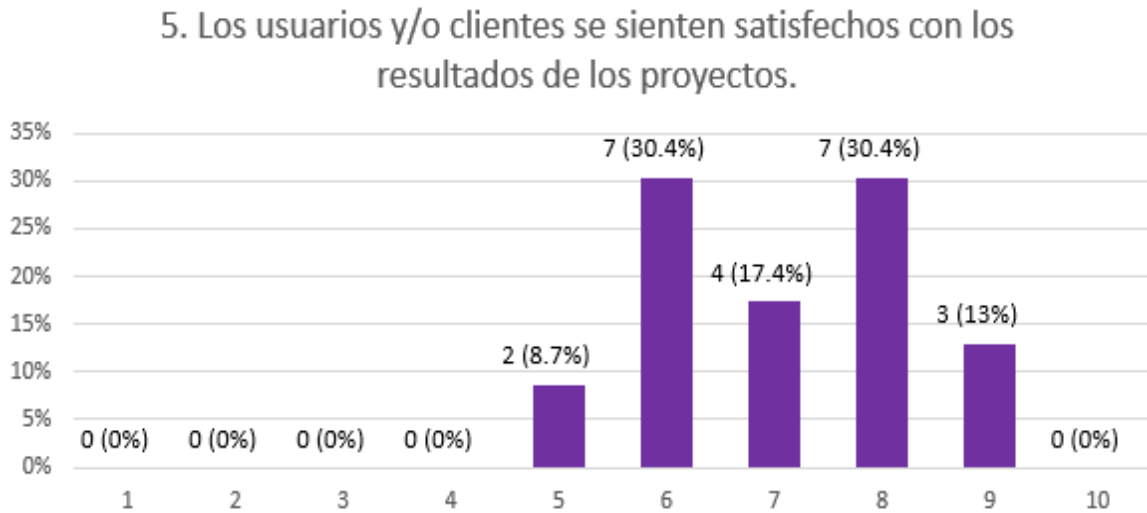
Fuente. Elaboración propia

5. ¿Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos?

El 43.4% de los encuestados, consideran estar satisfechos con los resultados de los proyectos, mientras el 66.6% no están muy satisfechos con los resultados esperados por el desarrollo de los proyectos.

Esta ponderación se da posiblemente por: a) la falta de definición de los requerimientos de información de los stakeholders de los proyectos, b) no se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto y/o c) no se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.

Figura 34. ¿Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos?



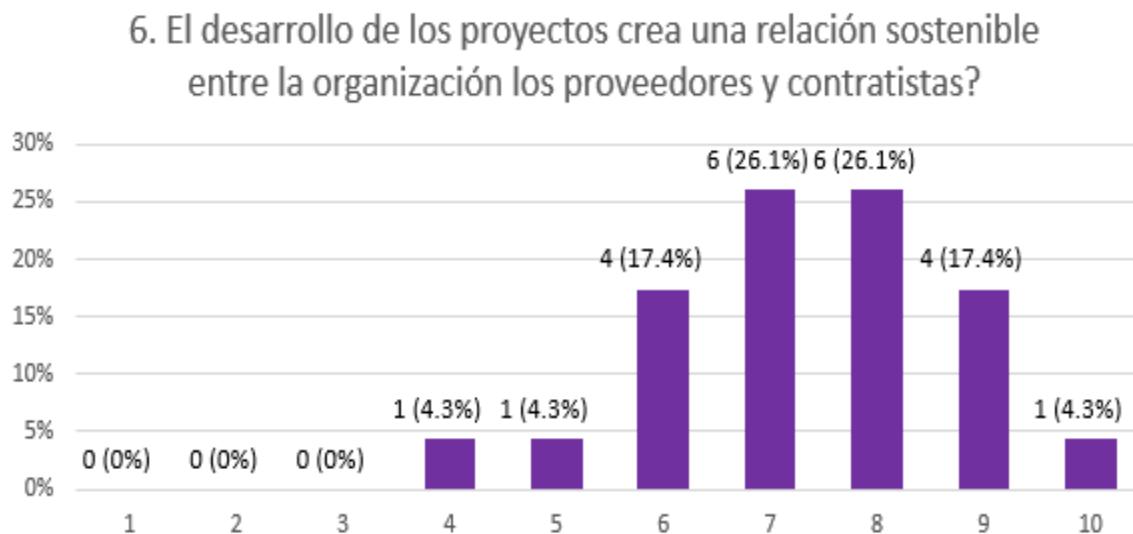
Fuente. Elaboración propia

6. ¿El desarrollo de los proyectos crea una relación sostenible entre la organización los proveedores y contratistas?

Para el 47.8% de las personas encuestadas los proyectos están creando una relación sostenible entre la organización, los proveedores y los contratistas, y el 52.2% de los encuestados considera que no se está creando una relación sostenible.

El producto de estas respuestas puede estar siendo ocasionado por diversas razones, entre las que se puede deducir por ejemplo a) el compromiso de los stakeholders no se mantiene, al no responder a las necesidades b) no se miden y/o analizan las percepciones de los stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos, c) no se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas en los procesos de adquisiciones y contratación o no se toman las acciones necesarias, o d) no se fortalecen las capacidades para la generación de redes de parte de los empleados de la organización, entre otros.

Figura 35. ¿El desarrollo de los proyectos crea una relación sostenible entre la organización los proveedores y contratistas?

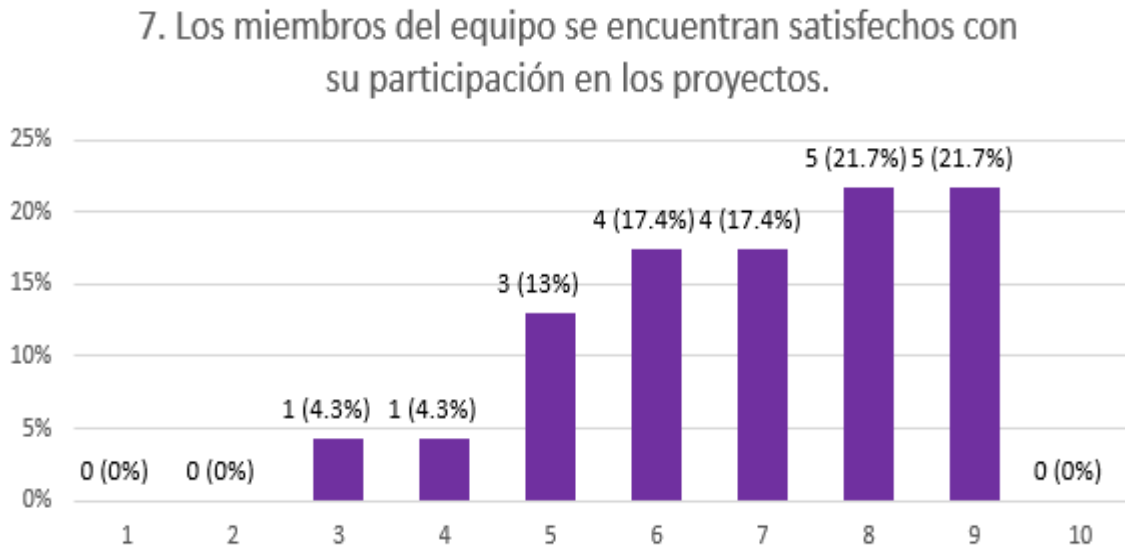


Fuente. Elaboración propia

7. ¿Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos?

El 43.4% de las personas sondeadas consideran que los miembros de equipos se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos y el 56.6% están en desacuerdo, quizás este punto de vista de los funcionarios se da por: a) no se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto, b) no se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo y/o c) no se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo, ni se realiza la retroalimentación correspondiente.

Figura 36. ¿Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos?

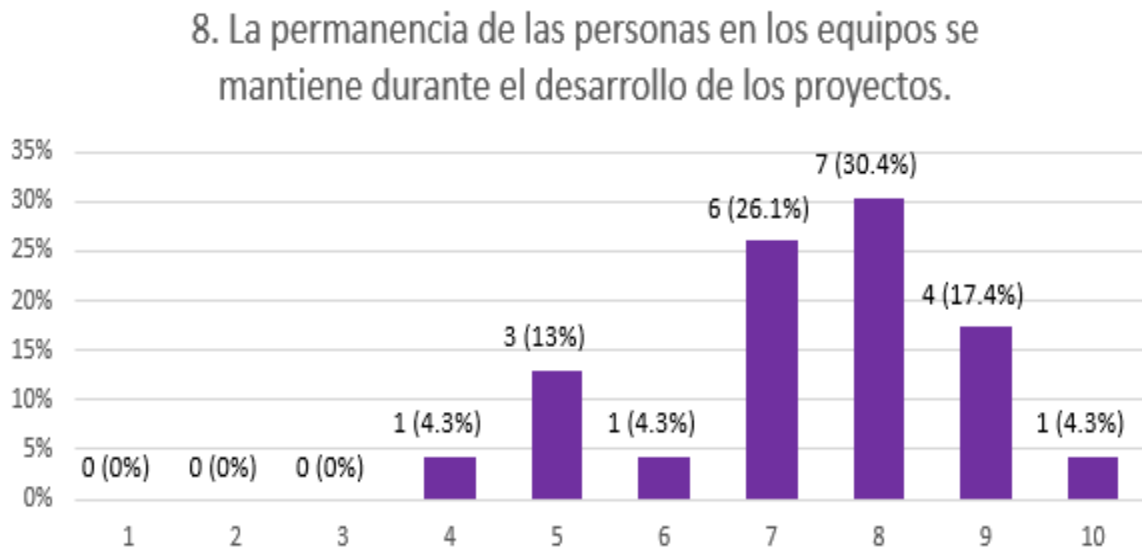


Fuente. Elaboración propia

8. ¿La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos?

Complementando la respuesta anterior concerniente al talento humano, el 52.1% de los funcionarios encuestados consideran que hay una estabilidad en los equipos humanos durante el desarrollo de proyectos, este valor, aunque es superior al 50%, es una señal para evaluar el nivel de rotación en los equipos de proyectos internos. Además de esto, al relacionar esta pregunta con el tiempo de permanencia en la organización, se puede inferir que existe rotación interna, lo que puede interferir en el cumplimiento de las metas y los resultados planteados a nivel interno.

Figura 37. ¿La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos?

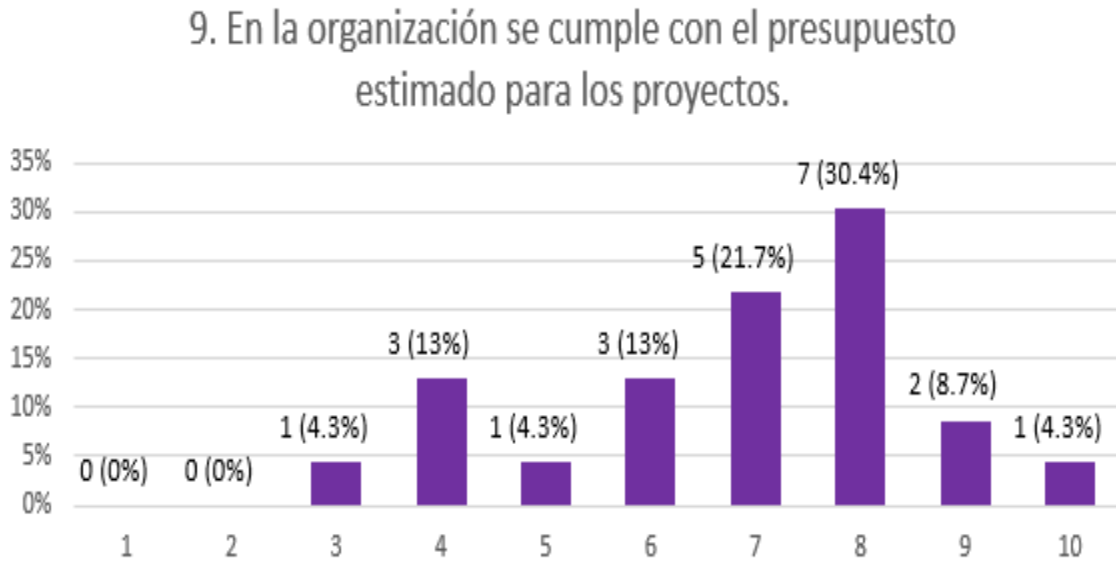


Fuente. Elaboración propia

9. ¿En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos?

El 56.6% de los encuestados considera que la organización no cumple con el presupuesto estimado para los proyectos mientras que el 43.4% si lo cumple. Teniendo en cuenta esta respuesta, podemos deducir que se están estimando inadecuadamente los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos, no se están incluyendo partidas presupuestales para imprevistos en el presupuesto de los proyectos y/o no se hace seguimiento al presupuesto del proyecto sin tomar acciones a las posibles desviaciones.

Figura 38. ¿En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos?



Fuente. Elaboración propia

10. ¿Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen con los cronogramas que se estiman para su realización?

El cumplimiento de los cronogramas es una de las variables con mayor dispersión en la encuesta en donde el 39.2% de las personas encuestadas está en desacuerdo con el cumplimiento de los tiempos estimados en los cronogramas, el 39.2% esta medianamente de acuerdo y el 21.6% está de acuerdo. En general esta insatisfacción se da posiblemente por las siguientes causas, no se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios, el avance de las actividades asignadas no es reportado por el equipo de proyecto y/o no se determinan las desviaciones en el plan de tiempos y no se toman las acciones que se requieren.

Figura 39. ¿Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen con los cronogramas que se estiman para su realización?



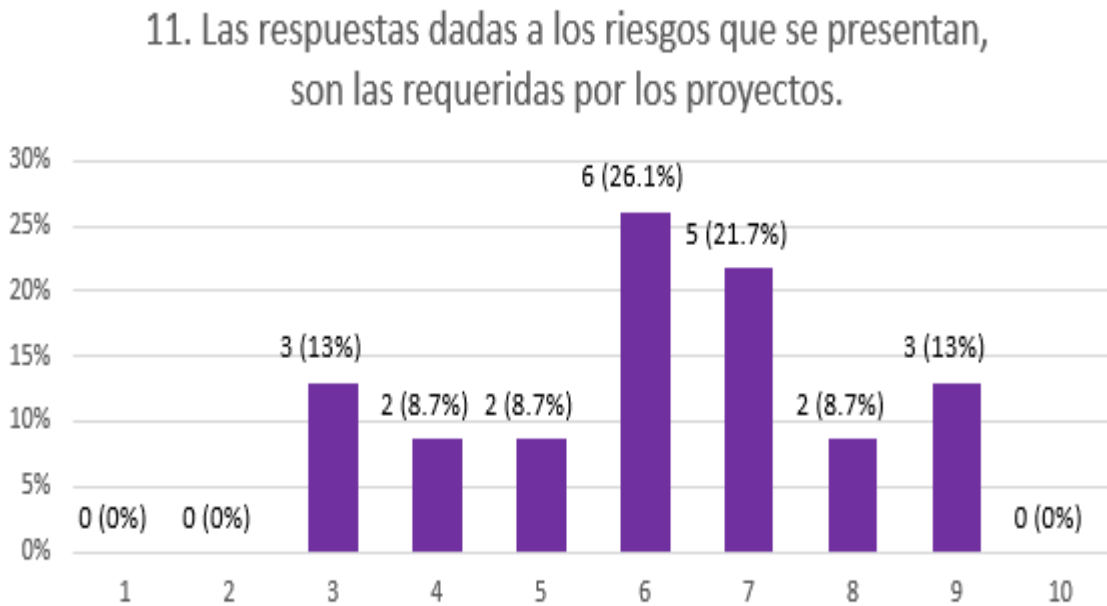
Fuente. Elaboración propia

11. ¿Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan, son las requeridas por los proyectos?

Al igual que en el anterior resultado los riesgos del proyecto generaron una alta dispersión, teniendo en cuenta que el 30.4% de los funcionarios encuestados, están en desacuerdo con las respuestas o el manejo dado frente a los riesgos que se presentan en los proyectos, el 47.8% se encuentran medianamente de acuerdo y el 21.8% sienten que los riesgos tienen una respuesta adecuada a los requerimientos de los proyectos.

Probablemente este resultado es dado por un manejo inadecuado de los riesgos porque no se identifican y registran riesgos en los proyectos, no se hace una definición de respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad y/o quizás a la falta de control de los riesgos registrados, sin identificar nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.

Figura 40. ¿Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan, son las requeridas por los proyectos?



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en el segundo grupo de preguntas, las cuales están directamente relacionadas a la gestión de proyectos, así como a los objetivos específicos de esta investigación: “Diagnosticar las prácticas actuales de la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia”, “Proponer la metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia” y “Definir el proceso de gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia” se destacan las siguientes oportunidades de mejora:

- Profamilia deberá mejorar en la definición de métricas de calidad para los proyectos y la manera de medirlas, verificando que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y en caso contrario, tomar las acciones requeridas, obtener la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto y hacer partícipe al equipo de los productos o entregables para la entrega a los clientes.

- El equipo encargado de los proyectos internos de Profamilia debe definir los objetivos a cumplir en los proyectos, teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios, de esta manera se definirán los requerimientos y/o expectativas de los involucrados y así desarrollar los entregables definidos en el alcance del proyecto, conocidos por todos los integrantes del equipo de proyecto.
- Los proyectos internos en Profamilia tendrán que ser articulados y relacionados con los objetivos estratégicos de la organización, así como comunicar e informar a todos los interesados el resultado y avance en el desarrollo de los proyectos internos.
- La formulación de los proyectos internos en Profamilia deberán, definir los requerimientos de información de los involucrados de los proyectos, mantener archivos de documentos con información de avances y ejecución a los involucrados y registrar las lecciones aprendidas en los proyectos.
- Para la participación de los involucrados en proyectos de Profamilia es importante interiorizar el compromiso para responder a las necesidades de gestión, el Comité Ejecutivo debe tener en cuenta sus percepciones con respecto al desarrollo de los proyectos, verificar el cumplimiento de los compromisos de los contratistas en los procesos de compras y contratación, fortalecer las capacidades para la generación de redes de parte de los empleados de la organización, acordar los roles y responsabilidades con el equipo, construir un ambiente idóneo y estable para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo y hacer seguimiento al desempeño de las personas en el equipo con una retroalimentación adecuada.
- La formulación de presupuestos de proyectos internos en Profamilia debe estimar los costos detallados a nivel de actividades y recursos, e incluir partidas para imprevistos en el presupuesto de los proyectos y transversalmente hacer seguimiento al mismo, tomando acciones a las posibles desviaciones.
- En cuanto a la gestión de tiempos de proyectos en Profamilia es importante tener en cuenta la aprobación del cronograma del proyecto con los clientes o usuarios, el avance de las actividades asignadas por el equipo de proyecto y determinar las desviaciones en las actividades para la oportuna toma de decisiones y el replanteamiento de ajustes al cronograma.

- El manejo de los riesgos por el personal encargado de proyectos en Profamilia atenderá la identificación y registro de los riesgos para hacer un manejo adecuado de los riesgos, hacer una definición de respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad y controlar los riesgos registrados, siempre estando alertas en la identificación de nuevos riesgos durante la ejecución de los proyectos.

9 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

De acuerdo al diagnóstico y a las oportunidades de mejora identificadas, se presenta la propuesta que Profamilia debería implementar en el marco de las mejores prácticas de gestión de proyectos del PMI, acorde con las áreas de conocimiento y estableciendo un proceso para su gestión.

9.1 Directrices de la organización tenidas en cuenta para la propuesta metodológica

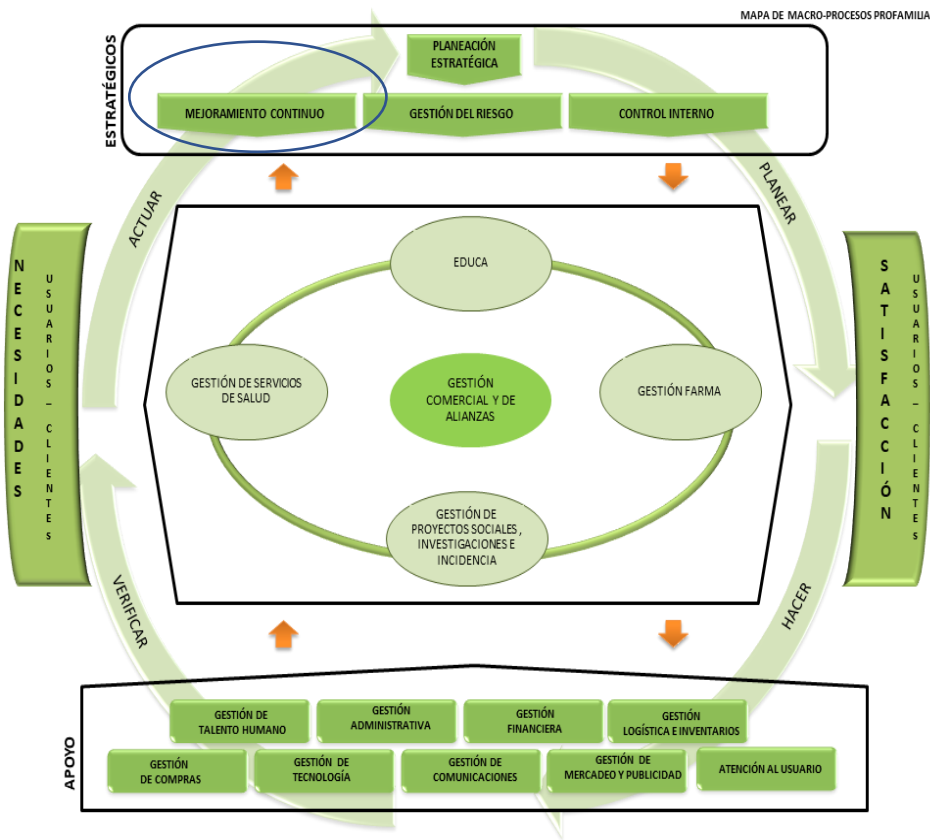
En el momento de la autorización de la Dirección Ejecutiva para el diseño de la metodología por el grupo investigador, se dieron las siguientes pautas a tener en cuenta para la propuesta:

- Se debe delimitar la metodología solo a proyectos internos, no a proyectos sociales, los cuales se trabajan conforme las directrices de donantes internacionales.
- No se autoriza la creación de una Oficina PMO, no se justifica crecer la estructura, ni crear un área nueva cuando los líderes de proyectos son en su mayoría Directores de áreas transversales, que pueden implementar una metodología apoyados en un área como la Dirección Operativa y de Procesos.
- La metodología debe ser ágil, fácil de usar, con formatos sencillos que se basen en conocimientos técnicos de proyectos, pero que no sean una carga adicional, sino una ayuda para el líder del proyecto.
- Toda la documentación que se elabore debe estar bajo los parámetros de Profamilia e integrados a la herramienta ISOLUCIÓN.
- No hay disponibilidad presupuestal para compra de software especializado en proyectos, sin embargo, se puede solicitar el uso de Project, como apoyo y el resto de documentos en el office autorizado por la organización.

9.2 Proceso de gestión de proyectos

Profamilia trabaja por procesos desde el 2014 y tiene establecido su Mapa de Procesos. Para el caso de la gestión de proyectos, se recomienda establecer dentro del Macroproceso de Mejoramiento Continuo, el proceso de “Gestión de Proyectos Internos”, permitiendo que al ser un Macroproceso estratégico pueda dar lineamientos a toda la organización, sea transversal y sea visto al interior como parte de la mejora organizacional de manera continua y permanente.

Figura 41. Macroproceso de Mejoramiento continuo



Fuente. Elaborado a partir de Profamilia (2016).

Una vez incluido como proceso, se procede a caracterizarlo, bajo la metodología de procesos que Profamilia ya ha establecido, estableciendo el objetivo, el alcance, los responsables y los documentos que harán parte de este proceso. Cabe resaltar que de acuerdo a los lineamientos y estructura actual no está contemplado establecer una oficina de gestión de proyectos, por lo tanto, se sugiere que en la primera fase de implementación sea el área de Dirección Operativa y de Procesos quien lidere la gestión de proyectos internos, dada su transversalidad, su posición dentro de la estructura, los perfiles del equipo de trabajo en áreas administrativas y sus conocimientos ya adquiridos en gerencia de proyectos.

En el proceso de Gestión de Proyectos Internos, se sugiere incluir de manera secuencial y lógica la explicación del paso a paso, sus responsables y demás, de la gestión de los proyectos y toda esta información podrá estar registrada en la plataforma Isolución, que es la herramienta documental de Profamilia.

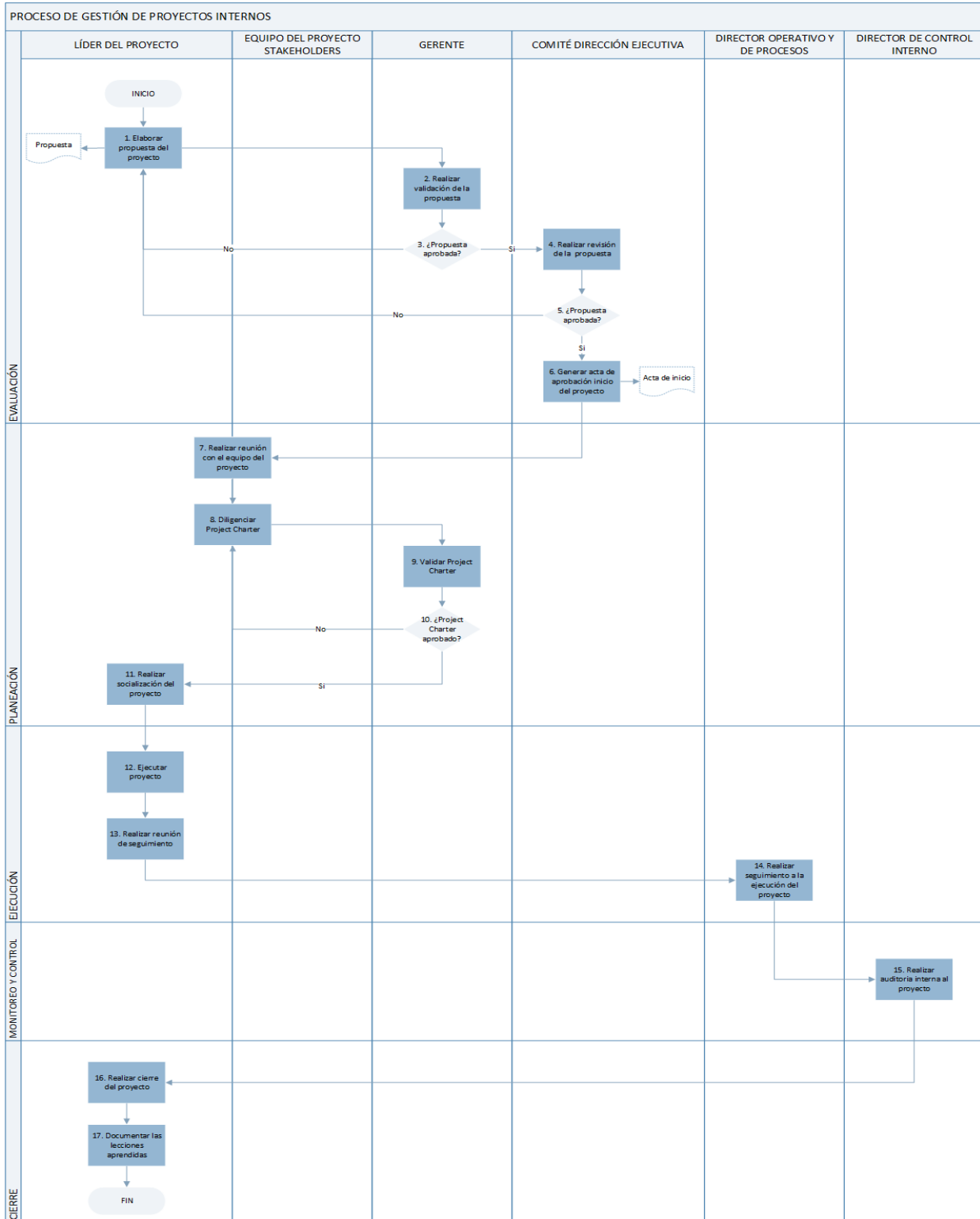
9.3 Fases propuestas del Proceso de Gestión de Proyectos Internos

Una vez establecido el proceso, para facilidad de la gestión, documentación, entendimiento y control de la ejecución de los proyectos, se establecen fases secuenciales y lógicas que dan el enfoque de la gestión de los proyectos las cuales son:

- Evaluación de Proyectos Internos.
- Planeación y Estructuración del Proyecto.
- Ejecución del Proyecto.
- Monitoreo y Control.
- Cierre del Proyecto.

A continuación, se presenta de manera gráfica el proceso que debe surtir para la gestión de proyectos internos de mejora organizacional en Profamilia, así como los responsables encargados y su rol principal en cada una de las fases.

Figura 42. Flujograma Gestión de Proyectos Internos



Fuente. Elaboración propia

9.3.1 Evaluación de Proyectos Internos

Tiene como objetivo realizar el análisis de los diferentes proyectos. Esta fase inicia con la presentación del proyecto por el líder al Comité de Dirección Ejecutiva, este líder será un Director de área, auspiciado por su Gerente en línea jerárquica, quien es miembro del Comité Ejecutivo. Este comité conformado por los Gerentes Nacionales y la Dirección Ejecutiva evalúa el proyecto, solicitan ajustes si es necesario y dan la autorización de inicio que quedará consignada en documento **“Acta de Aprobación Inicio de Proyecto” (Apéndice Q)**.

Una vez esté aprobado, el líder del proyecto tendrá la responsabilidad de diligenciar el **“Project Charter”**, (Apéndice R) donde están de manera específica consignados los objetivos, la justificación, el alcance, criterios de terminación o suspensión, entregables. De igual manera debe tener un horizonte de tiempo, valor estimado del proyecto y unas fechas de inicio, duración y fecha de entrega.

9.3.2 Planeación y Estructuración del Proyecto

En esta fase se propone realizar la definición detallada para cada uno de los proyectos del alcance, cronograma, costos, riesgos e indicadores de calidad. Cada líder de proyecto deberá diligenciar, con apoyo del área Operativa y de Procesos y de las áreas transversales existentes en la organización especialistas de los temas, como Dirección Financiera, Dirección de Talento Humano, Dirección de Riesgos, entre otros. A continuación el desglose de cada uno de los componentes con sus definiciones:

a. Gestión del Alcance

Aquel que define las restricciones y condiciones en general es el alcance, por lo que proporcionar un alcance bien definido es de la mayor importancia si lo que se pretende es darle cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización y sus diferentes metas que lo conforman. De manera

práctica, lo que pretende el alcance es acotar todo aquello que se incluye en el proyecto y lo que se excluye del (PMI, 2017, p. 129).

El alcance y la manera de llegar a él se propone de la siguiente manera:

- El líder del proyecto debe identificar a las partes interesadas que harán parte del equipo que define el alcance del proyecto.
- Así mismo el líder del proyecto debe convocar vía correo electrónico a reunión al equipo interdisciplinario dejando registro en el cronograma de los participantes.
- El equipo en cabeza del líder del proyecto debe definir el objetivo del proyecto, tiempo estimado, costo estimado, partes de interés para el proyecto, restricciones o limitantes, supuestos, principales hitos o entregables, y las condiciones de aceptación que tendrá el proyecto para que se entienda como satisfactorio. Todo esto debe quedar registrado en el formato **“Project Charter” (Apéndice R)**
- El formato “Project Charter” se envía al gerente responsable quien aprobará dando el visto bueno.
- Debe ser cargado en Isolución y difundido entre todos los interesados, usando la misma plataforma documental.

b. Gestión del Cronograma

El cronograma en su desarrollo consiste en el análisis y la contemplación de las actividades, sus secuencias, la duración estimada y los responsables. Es una herramienta de gran utilidad al momento de realizar seguimiento y control dependiendo del estado en el cual se encuentre el proyecto frente a lo esperado en el alcance y los objetivos estratégicos de la organización (PMI, 2017, p. 205).

Para lograr un desarrollo efectivo de la gestión del Cronograma se propone:

- El líder del proyecto debe definir un grupo interdisciplinario que sea capaz de definir los requerimientos en el proceso de elaboración del cronograma.

- De igual manera el líder del proyecto debe convocar vía correo electrónico a reunión al equipo interdisciplinario dejando registro en el cronograma de los participantes.
- El equipo interdisciplinario en cabeza del líder del proyecto debe proponer las diferentes tareas, tiempos y recursos asignados en el formato “**Cronograma de Proyecto**” (Apéndice S). Para esta tarea se recomienda integrar de manera fácil e interrelacionada las actividades, tiempos, recursos.
- El formato “**Cronograma de Proyecto**” (Apéndice S) será enviado al gerente responsable quien aprobará dando el visto bueno
- El cronograma será difundido a todos los interesados y se deben programar las tareas en el calendario de cada responsable de cada tarea.
- En caso de generarse modificaciones, estas deben ser realizadas en el “**Cronograma de Proyecto**” (Apéndice S), y realizar el paso 4 y 5.

c. **Gestión del Costo**

El propósito de este apartado, es establecer las bases para planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos, de modo que se logre finalizar el proyecto dentro de los costos planificados. Así, se plantean las siguientes acciones:

- Cada líder de proyecto realizará la estimación de costos de todos los recursos: mano de obra, materiales, equipos, servicios, suministros, inflación y costos de contingencia, que se utilizarán en el desarrollo del proyecto. Lo anterior, teniendo en cuenta las actividades, unidades de medida, cantidades y precios unitarios (Apéndice T - Estimado de Costos).
- El líder del proyecto definirá el presupuesto detallado a través de la agregación de los diferentes costos en que se incurrirá a nivel de las actividades del proyecto (Apéndice U Presupuesto). Así mismo, se apoyará en la Dirección Financiera para su estructuración.
- El presupuesto será presentado por el líder del proyecto al Comité Ejecutivo para su aprobación. Esta aprobación es imprescindible para empezar los procesos de desarrollo del proyecto e implica que cualquier cambio en los costos, debe ser aprobado por el Comité Ejecutivo.
- El presupuesto del proyecto será publicado en Isolución, una vez haya recibido la aprobación por parte del Comité Ejecutivo.

- El líder del proyecto se apoyará en la Dirección Financiera para el monitoreo y control de los costos durante la ejecución del proyecto. De esta manera, se asegurará que cualquier cambio sea atendido de manera oportuna y que los desembolsos de presupuesto no excedan los fondos autorizados ni por periodo ni el total del proyecto.
- Para la gestión del costo, se plantea las siguientes técnicas:
 - Estimación ascendente: Bajo esta técnica, se trata de estimar los costes de los componentes de trabajo. De este modo, se estima el costo de cada paquete de trabajo o actividad, con el mayor grado de detalle posible, de manera que el costo se resume en niveles superiores.
 - Informe de avance: En este documento, deberá incluirse la información sobre las fechas de inicio y finalización reales, así como las duraciones restantes para las actividades del cronograma del proyecto que no han sido completadas.
 - Análisis de propuestas: bajo esta técnica se podrán tener estimaciones de los costos para un trabajo específico por parte de los proveedores, con lo cual se podrá tener una idea aproximada de lo que costará el trabajo que requiere una o varias de las partes del proyecto.

d. Gestión de Riesgos

El registro de los riesgos proporciona una visión amplia sobre los requerimientos o restricciones que puede llegar a tener el proyecto en función del alcance y la calidad esperada como también de los objetivos estratégicos de la organización. Así mismo se identifican las amenazas y oportunidades de importancia para el proyecto y las fuentes generadoras de los riesgos (PMI, 2017).

La propuesta, con el fin de obtener los mejores resultados es la siguiente:

- El líder del proyecto debe identificar al equipo de trabajo necesario que le permita tener una óptica holística de los procesos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- De igual forma debe convocar vía correo electrónico a reunión al equipo interdisciplinario dejando registro en el cronograma de los participantes.
- El equipo interdisciplinario en cabeza del líder del proyecto y el director de control interno y riesgos definirán los riesgos a los cuales se verá expuesto el proyecto. Se deberá diligenciar en conjunto el formato “**Gestión de Riesgos**” (Apéndice V) identificando las causas, valorando el impacto y proporcionando un marco de referencia para la toma de decisiones.
- El formato “**Gestión de Riesgos**” (Apéndice V) será enviado al gerente responsable quien aprobará dando el visto bueno.
- La matriz de riesgos aprobada será difundida a todas las partes interesadas y cargada en Isolución.
- El seguimiento y control de cambios será responsabilidad del líder del proyecto o a quien este asigne como responsable.
- En caso de materializarse un riesgo se deberán definir acciones de mejora que permitan mitigar los impactos negativos que pudieran afectar al proyecto asignando roles y responsabilidades en el equipo por medio del mismo formato.
- Las acciones que resulten aprobadas por el gerente responsable deben ser difundidas a todos los interesados en el formato “**Plan de Acción Riesgos**” (Apéndice W) y cargado el documento en Isolución.

e. Gestión de Calidad

El propósito de la gestión de calidad implica definir los procesos necesarios para asegurar que el proyecto satisfará las necesidades para las que se ha llevado a cabo. Ello incluye los siguientes pasos:

- El líder del proyecto definirá en el equipo, los responsables en la planeación, ejecución y control de la calidad, asignando roles y responsabilidades. Dichos roles están orientados a:
 - Revisar, aprobar, y tomar acciones correctivas para mejorar la calidad
 - Revisar estándares, revisar entregables, aceptar entregables o disponer su reproceso, deliberar para generar acciones correctivas, aplicar acciones correctivas.
- El líder del proyecto y los responsables de la calidad, definirán los factores de calidad relevantes que se van a medir para el producto del proyecto y para la gestión del proyecto. Para cada factor de calidad relevante se definirán los indicadores de calidad y las métricas a utilizar, las frecuencias de medición y de reporte.
- En este sentido, para la identificación de los factores de calidad, se definirán características medibles o cuantificables, que le permitan al líder del proyecto contar con la aceptación de los stakeholders del proyecto. De este modo, podrá consultar la lista de chequeo correspondiente.
 - Respecto a las métricas de calidad definidas para cada factor de calidad, incluyen:
 1. El método de medida.
 2. La frecuencia de medición.
 3. Frecuencia y momento de reporte.
 4. La meta.
 5. El responsable.

Respecto a la primera, hace referencia, al procedimiento usado para realizar la medida, el cual puede ser manual o automático. La frecuencia, refiere al número de veces en que será realizada, así como el momento en que se mide. La frecuencia y el momento de reporte hace alusión al momento en que se entregará la información monitoreada. A través de la meta, se identifica los resultados o valores esperados mínimos. Por último, se relaciona el miembro del equipo encargado

de hacer la medición y monitorear el criterio de calidad (Apéndice X Matriz de Calidad del Proyecto)

- El aseguramiento de calidad se realizará monitoreando continuamente los indicadores de calidad, los resultados del control de calidad, y sobre todo las métricas. De esta manera, se podrá detectar cualquier necesidad de auditoría o de mejora, la cual será documentada en el repositorio de Isolución.
- Los resultados generados en la auditoría se formalizarán como solicitudes de cambio y/o acciones correctivas/preventivas por parte del líder del proyecto. Asimismo, se verificará que dichas solicitudes de cambio, y/o acciones correctivas/preventivas se hayan ejecutado y hayan sido efectivas. Para ello, se contará con el apoyo de la Dirección de Gestión del Riesgo y Control Interno para su verificación.
- El control de calidad se realizará revisando los entregables del proyecto para evaluar si están conformes o no.
 - Los entregables que han sido reprocesados se volverán a revisar por parte del líder de proyecto, para verificar si ya se han vuelto conformes.
- Las técnicas para la gestión de la calidad son:
 - Inspección: Validar que el trabajo fue hecho correctamente y consiste en medir, examinar y verificar si los productos entregables del proyecto cumplen con los requisitos y criterios de aceptación (normas).
 - Auditorías de Calidad: Revisión estructurada para establecer si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos de la organización.

9.3.3 Proceso de Ejecución del Proyecto

En esta fase donde se desarrollan las actividades definidas en el alcance del proyecto, se busca que se cumplan los objetivos establecidos en el proyecto y que el equipo del mismo desarrolle la gestión necesaria para alcanzarlos.

Para esta fase, se recomienda que se ejerza un seguimiento a la ejecución, por parte de la Dirección Operativa y de Procesos, trabajando de manera colaborativa con el líder del proyecto para detectar a tiempo cambios, problemas, mejoras, información relevante y otros aspectos que se puedan dar en la ejecución.

9.3.4 Proceso de Monitoreo y Control

El seguimiento y control al avance del proyecto estará a cargo del Líder de Proyecto sobre los recursos propios y recursos externos (si aplica) que participen en el proyecto.

El reporte periódico del avance de las tareas a nivel del equipo del proyecto se realizará a través de Isolución y correo electrónico. El líder del proyecto revisará y aprobará los tiempos reportados por los recursos a través de estas herramientas.

Sin embargo, es importante que el líder del proyecto realice reuniones de seguimiento con su equipo de proyecto, para verificar el porcentaje de avance de las tareas o tratar los temas concernientes a la ejecución del proyecto. El registro de estas reuniones se realizará usando el formato de actas de Profamilia.

De igual manera se recomienda que el Comité de Dirección Ejecutiva, realice seguimiento periódico a los proyectos, solicitando a los líderes asignados presentación formal de los avances, cambios, decisiones y cifras de los mismos. Y conforme con las normativas de Profamilia, el área de Control Interno, podrá realizar auditorías de seguimiento a los proyectos, para verificar el cumplimiento de sus objetivos.

9.3.5 Cierre del Proyecto

Una vez finalizado el proyecto, el Líder deberá guardar todos los formatos utilizados, el Acta de Cierre en Isolución y se recomienda realizar reunión con todos los interesados, incluyendo la

Dirección Operativa y de Procesos para dar cierre formal y diligenciar una bitácora de lecciones aprendidas.

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10.1 Alcance del proyecto

El alcance de esa propuesta inicial con la presentación del plan de implementación de la metodología a la Dirección Ejecutiva, quien tendrá la facultad de decidir sobre su aplicación. Por ser una metodología se excluye de la presente propuesta, la creación de una oficina de proyectos y de la gestión del portafolio de proyectos.

La metodología se enfoca a la mejora y transformación organizacional, por lo cual no abarca la gestión de proyectos sociales que realiza actualmente Profamilia. De igual manera se excluye la implementación de la metodología propuesta.

10.2 Cronograma

Las actividades y sus correspondientes duraciones, se establecen en el cronograma que refleja las fechas de Inicio y Fin para cada una de ellas, en el proceso de implementación del plan en la organización y las cuales se esperan cumplir en el plazo fijado.

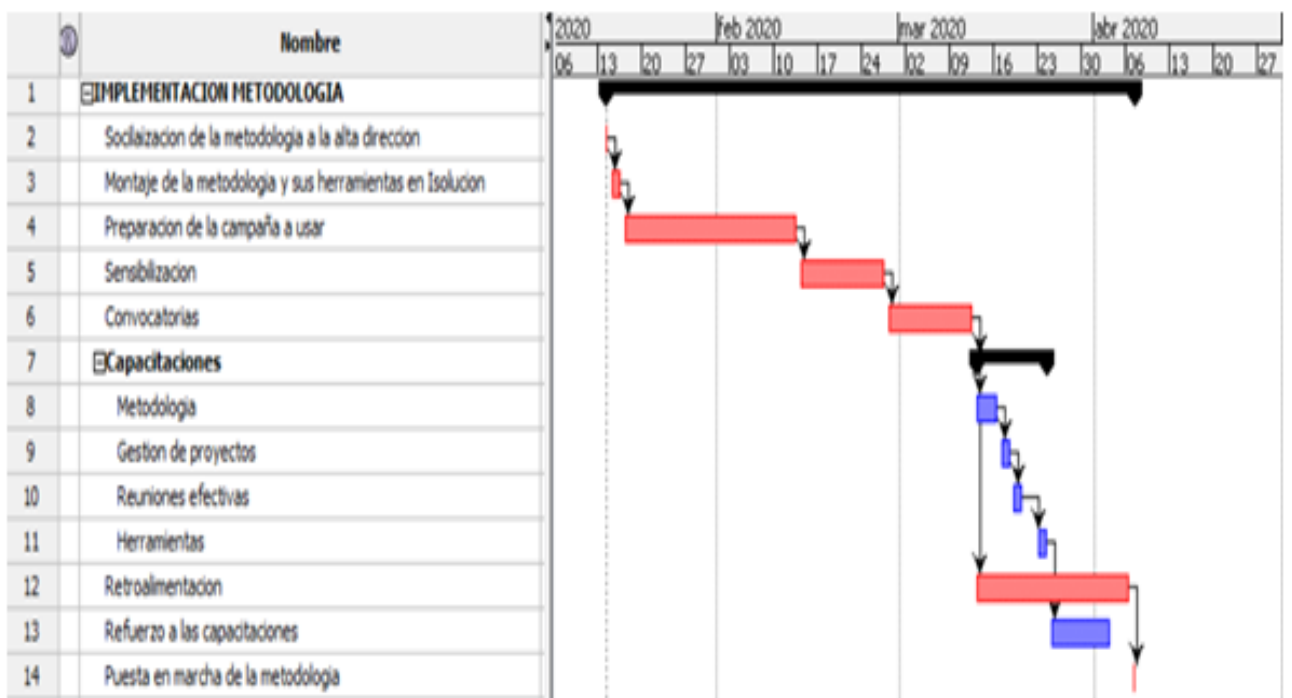
La implementación de la metodología está compuesta por 2 grandes etapas. La primera corresponde a la preparación de la propuesta y la difusión de la campaña a realizar, mientras que la segunda etapa corresponde a la transferencia de conocimiento de las herramientas y técnicas necesarias para gestionar los proyectos.

- Metodología: comprende la información general de la metodología para la gestión de los proyectos institucionales.
- Gestión de proyectos: el módulo se enfoca en los diferentes pasos que constituyen la gestión de proyectos (ciclo de vida, áreas del conocimiento, fases, etc).

- Reuniones efectivas: para que los proyectos sean exitosos se debe hacer buen uso del tiempo lo cual se logra con comunicación asertiva, planeación y enfoque a las metas.
- Herramientas: finalmente todos los módulos se ven articulados por medio de las herramientas donde quedará documentado lo dispuesto por la metodología planteada.

Para que sea efectiva la implementación de la metodología se tienen dispuestas actividades de retroalimentación y refuerzo en las falencias que se detecten para que la entrada en marcha sea de acorde a lo esperado.

Figura 43. Cronograma de implementación de la propuesta metodológica.



Fuente. Elaboración Propia

10.3 Riesgos del proyecto

En la implementación de la metodología para la gestión de proyectos en Profamilia, se tendrá en cuenta el cumplimiento en los tiempos establecidos, verificando y controlando los riesgos que se lleguen a presentar.

Entre las herramientas y técnicas se encuentran las reuniones, el seguimiento y control, y como fuentes de información se destacan la documentación acopiada y organizada durante la implementación de la metodología.

Los riesgos identificados son los siguientes:

Tabla 13. Riesgos para implementación del proyecto

| Categoría Riesgo | Riesgo | Prioridad del Riesgo |
|-------------------------|--|-----------------------------|
| ORGANIZACIONAL | 1. No sea avalada la implementación de la metodología por la Dirección Ejecutiva de la organización. | Alto |
| | 2. Resistencia de los líderes y miembros del equipo del proyecto para implementar la metodología. | Alto |
| | 3. Falta de experiencia o de conocimiento en la gestión de proyectos. | Moderado |
| | 4. Seguimiento y control inadecuados en la implementación de la metodología. | Moderado |
| TÉCNICO | 1. Estimación inadecuada del alcance y de los costos de la implementación. | Bajo |
| | 2. Incumplimiento de especificaciones y tiempos de entrega establecidos. | Moderado |

Fuente. Elaboración propia

Los anteriores riesgos tienen una probabilidad de ocurrencia Palma, (2011), por lo que a continuación según criterio se establecen los porcentajes, así como la consecuencia y la probabilidad por impacto:

Tabla 14. Probabilidad de ocurrencia

| Criterio | Probabilidad de Ocurrencia | Prioridad del Riesgo | Valor Numérico |
|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Muy probable | 95% | Muy alto | 5 |
| Bastante Probable | 80% | Alto | 4 |
| Probable | 60% | Moderado | 3 |
| Improbable | 40% | Bajo | 2 |
| Muy improbable | 10% | Muy bajo | 1 |

Fuente. Palma, C. 2011

Teniendo en cuenta la anterior información, se presenta el análisis cuantitativo y cualitativo de la presencia de los riesgos en la implementación de la metodología:

Tabla 15. Análisis Cuantitativo y Cualitativo de los riesgos

| Categoría Riesgo | Probabilidad de Ocurrencia | Consecuencia del Impacto | Probabilidad X Impacto* |
|---|-----------------------------------|--|--------------------------------|
| No sea avalada la implementación de la metodología por la Dirección Ejecutiva de la organización. | 40% | Que el proyecto no pueda ser implementado | 1.6 |
| Resistencia de los líderes y miembros del equipo del proyecto para implementar la metodología. | 80% | Retrasos, y si la implementación presenta resistencias será más difícil promover el cambio. | 3.2 |
| Falta de experiencia o de conocimiento en la gestión de proyectos. | 60% | Destinar mayor tiempo al desarrollo de la metodología, invertir tiempo y recursos económicos en la capacitación del personal. No se genera la capacidad, ni los resultados esperados. | 1.8 |
| Seguimiento y control inadecuados en la implementación de la metodología. | 40% | Que no se tenga certeza del estado de la metodología para tomar decisiones. | 1.2 |
| Estimación inadecuada del alcance y de los costos de la implementación. | 40% | Retraso en el proyecto, sobreestimación de costos, no disponer de recursos necesarios para el proyecto. | 0.8 |
| Incumplimiento de los tiempos de entrega establecidos para la implementación de la metodología. | 10% | Retrasos en la implementación de la metodología. | 0.3 |

1

Fuente. Elaboración propia

¹ Nota. Resultado de multiplicar probabilidad de ocurrencia por valor numérico, de acuerdo a probabilidad del riesgo.

En concordancia con la anterior información, se plantean las acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas de los objetivos que se esperan alcanzar a través de la implementación de la metodología.

Tabla 16. Estrategia para los riesgos

| Evento Riesgoso | Estrategia para Riesgos | Acciones tomadas / Acciones a tomarse | Respuesta al Riesgo | Persona responsable por implementar el tratamiento | Monitoreo y Revisión |
|---|--|---|--|---|--|
| No sea avalada la implementación de la metodología propuesta por la Dirección Ejecutiva de la organización. | Establecer comunicación con la Dirección Ejecutiva | Revisión detallada de propuesta y justificación de implementación. | Plan de Implementación ajustado. Evaluación de los instrumentos propuestos. | Dirección Ejecutiva /Equipo Investigador | Revisión de los diferentes componentes de la metodología. |
| Resistencia de los líderes y miembros del equipo del proyecto para implementar la metodología. | Gestionar el cambio a nivel organizacional | Elaborar el Plan de Gestión del Cambio Realizar la sensibilización a nivel organizacional. | Llevar a cabo las actividades programadas en el plan. | Dirección Recursos Humanos/Equipo Investigador | Revisión de mensual de los tiempos establecidos en el plan. |
| Falta de experiencia o de conocimiento en la gestión de proyectos. | Transferir conocimientos en gestión de proyectos a líderes y miembros del equipo del proyecto. | Capacitar a los líderes y miembros del equipo del proyecto. | Elaborar Plan de Capacitación para apropiación de conceptos en gestión de proyectos. | Equipo Investigador | Verificación mensual del desarrollo de las actividades programadas en el plan. |

| Evento Riesgoso | Estrategia para Riesgos | Acciones tomadas / Acciones a tomarse | Respuesta al Riesgo | Persona responsable por implementar el tratamiento | Monitoreo y Revisión |
|---|---|--|---|---|---|
| Seguimiento y control inadecuados en la implementación de la metodología. | Seguimiento al cumplimiento de las actividades propuestas. | Realizar reuniones con periodicidad mensual para evaluar el estado de implementación de la metodología. Registro de seguimiento en sistema de información Isolución. | Presentar la documentación del estado de implementación de la metodología | Equipo Investigador | Acompañamiento a la programación y ejecución de las actividades propuestas. |
| Estimación inadecuada del alcance y de los costos de la implementación. | Identificar claramente la necesidad para el cumplimiento de los objetivos de la metodología, así como realizar estimación adecuada de los costos de implementación. | Estimar detalladamente los costos en los que se incurre en cada actividad requerida para la implementación de la metodología. | Aplicación del proceso adecuado de elaboración de presupuesto. | Equipo Investigador | Verificando los costos en la etapa de planificación. |
| Incumplimiento de tiempos de entrega establecidos para la implementación de la metodología. | Asegurar el desarrollo de las actividades en los tiempos previstos. | Realizar verificación al cumplimiento de cada una de las actividades del cronograma. | Aplicar técnicas de control al cumplimiento del cronograma. | Dirección Ejecutiva- Equipo Investigador | Seguimiento dos veces al mes para la implementación de la metodología |

Fuente. Elaboración propia

10.4 Presupuesto del proyecto

Para la implementación de la metodología, se ha definido de manera detallada el presupuesto que incluye el costo de cada una de las actividades requeridas para llevar a cabo este objetivo, de acuerdo al tiempo de ejecución.

Tabla 17. Presupuesto proyecto de implementación

| PRESUPUESTO PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA ORGANIZACIONAL EN PROFAMILIA | | | | |
|--|-------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|
| Aspectos | Unidad de Medida | Cantidad | Precio por unidad | Total |
| Capacitación y refrigerio de la metodología para la gestión de proyectos de mejora interna | 4 horas | 1 | \$385.000 | \$385.000 |
| Refrigerio y Capacitación sobre conceptos, definiciones y componentes que integran la gestión de proyectos | 1 hora | 1 | \$1.120.000 | \$1.120.000 |
| Refrigerio y Capacitación para lograr manejo eficiente del tiempo y reuniones efectivas para el manejo de proyectos | 2 hora | 1 | \$1.120.000 | \$1.120.000 |
| Refrigerio y Capacitación de las herramientas que se deben diligenciar para la gestión de proyectos organizacionales en Isolucion. | 2 hora | 1 | \$700.000 | \$700.000 |
| Diseño e Impresión de KIT Material POP Agendas, USB y bolígrafos. | 1 hora | 32 | \$45.000 | \$1.440.000 |
| Licencias de Project | 1 unidad | 1 | \$3.000.000 | \$3.000.000 |
| Diseño e impresión de Publicación | 1 publicación | 32 | \$14.000 | \$448.000 |
| Útiles, papelería e impresiones | 32 unidades | 32 | \$8.600 | \$275.200 |
| Imprevistos | | 1 | \$848.820 | \$848.820 |
| Total | | | | \$ 9.337.020 |

Fuente. Elaboración Propia

11. CONCLUSIONES

Los estándares internacionales en gestión de proyectos, brindan lineamientos y prácticas que son reconocidas y aceptadas para la gestión de proyectos, a partir de las cuales de acuerdo al conocimiento de los atributos propios de las organizaciones y el tipo de proyectos que implementan, es posible diseñar una metodología que integre conceptos, técnicas y herramientas, de una manera organizada y práctica.

Entre dichos estándares se destaca el PMBOK elaborado por el Project Management Institute que por su amplia extensión a nivel teórico y por proponer un gran número de técnicas distintas para la gestión de proyectos, es una de las bases más utilizadas en América y otros países del mundo para la elaboración de metodologías, proporcionando un acercamiento a las necesidades particulares de intervención de las organizaciones. Además, brinda un método coherente para cada proceso incluyendo entradas, herramientas-técnicas y salidas.

En consecuencia, se optó por la adaptación de este enfoque en la estructuración de la metodología para que pueda ser implementada y aplicada por un equipo de proyectos en Profamilia, al considerar que ofrece el conocimiento necesario como también las prácticas tradicionales y probadas en la gestión de proyectos.

Esta construcción se realizó a partir de la información obtenida en la aplicación de los instrumentos de investigación, cuyos hallazgos permitieron identificar que la falta de planeación en la elaboración de los proyectos, baja aplicabilidad de herramientas de seguimiento a cronograma, presupuesto, actividades, resultados, así como la falta de documentación de lecciones aprendidas, son elementos que impactan el desempeño de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Profamilia. Lo anterior, probó la necesidad de generar una metodología útil integrando procesos, recursos y actividades claramente definidos para mejorar el funcionamiento de los proyectos internos.

Así, el diseño de una metodología para la gestión de proyectos en Profamilia desde la perspectiva del PMI, contribuye a estructurar de forma técnica los procesos necesarios para implementación de los proyectos y su utilidad permitirá fortalecer el conocimiento de los colaboradores que trabajan en los proyectos de la organización. Igualmente, permitirá la toma oportuna de decisiones a la Alta Dirección respecto al uso de los recursos y los nuevos proyectos que es posible emprender en alineación con la planeación estratégica.

Además, conlleva los siguientes beneficios: a) Definir alcance y objetivos claros para lograr su cumplimiento; b) Conocer el avance de los cronogramas de acuerdo a la ejecución; c) Permite realizar una adecuada gestión de costos de los recursos, materiales y mano de obra para cada actividad a desarrollar; d) Realizar seguimiento y control a la ejecución de los presupuestos de los proyectos; e) Realizar una adecuada gestión de la calidad de los entregables de los proyectos; f) Identificar los riesgos en los proyectos y proponer estrategias para mitigarlos; g) Permite realizar una adecuada gestión documental de los proyectos, para su uso, consulta o procesamiento en el sistema de información dispuesto por la organización; y h) Permite contar con información actualizada y centralizada de forma oportuna.

De otra parte, teniendo en cuenta que los proyectos generan un cúmulo de información diferenciada, la metodología de gestión de proyectos propuesta deberá estar integrada al sistema de información de Profamilia conocido como Isolución con sus correspondientes formatos y documentos propios, permitiendo no sólo capturar, sino organizar de manera precisa el trabajo realizado en las fases de evaluación, planeación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, así como tener reportes de gestión de los proyectos cuando se requieran. Lo anterior, implica concentrar los mayores esfuerzos en las fases iniciales de planeación y estructuración de los proyectos internos, y una adecuada gestión en las fases posteriores.

Además, contar con la documentación de los proyectos le permitirá a Profamilia acopiar las principales lecciones aprendidas para evitar que se presenten los mismos errores en proyectos futuros, acoger las mejores prácticas e implementarlas de acuerdo a las especificidades de los proyectos que se pretendan llevar a cabo.

La implementación de la metodología propuesta, por tanto, contribuiría en Profamilia a alcanzar el éxito de los proyectos, visibilizando la gestión del equipo de trabajo que los integran, facilitando un conocimiento transversal de la organización y el uso de un lenguaje común para la administración de proyectos que sea fácilmente adoptado por todos los integrantes. Complementariamente, al llevarse a cabo la implementación de forma masiva se requerirá gestionar el cambio, por lo que podría preverse como una etapa necesaria para su difusión y aplicación.

Finalmente, se concluye que la metodología planteada es flexible por lo que, de acuerdo a las orientaciones estratégicas de la organización y sus lineamientos, es posible ajustarla fácilmente en concordancia con las nuevas prácticas o consensos que surjan alrededor de cada proceso, grupo de proceso o área de conocimiento, con la adecuada estructuración de sus respectivas herramientas. Así, cada vez que se requiera Profamilia tendrá que revisar los procesos que se pueden o no estandarizar en la gestión de los proyectos, guardando coherencia entre el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y procesos organizacionales.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2016). El poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional. *Revista Ciencias estratégicas*, 24, 345-363.
- Arce, S., & López, H. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá. *Revista EAN*, 69, 60-87.
- Ariza, D. (2017 a). *Aplicación De Prácticas Para La Gestión Del Portafolio De Proyectos En Las Organizaciones: Factores De Éxito*. Encuentro internacional de investigadores en administración. Universidad EAN.
- Ariza, D. (2017 b). *Aplicación De Prácticas Para La Gestión Del Portafolio De Proyectos En Las Organizaciones: Factores De Éxito*. Encuentro internacional de investigadores en administración. Universidad EAN.
- Athavale, R., & Fernández, A. (2015). *Teoría de restricciones, Kit de hágalo usted mismo para empresas, gerentes, consultores e implementadores de TOC*.
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with Prince2*. Axelos Limited.
- BRC. (2005). *Primera guía el sistema económico*.
- Brojt, D. (2013). *Project management; un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos en la empresa para aplicar el lunes por la mañana*. Ediciones Granica.
- DANE. (2019 a). *Boletín técnico cuentas nacionales anuales*.
- DANE. (2019 b). *Boletín técnico índice de precios al consumidor IPC*.
- DANE. (2019 c). *Boletín técnico producto interno bruto "PIB"*.
- Deloitte. (2017). *Global health care sector Outlook*.
- Díaz, A., Guitiérrez, S., Savón, M., & Montesino, D. (2018). *Procedimiento para la planificación estratégica con enfoque de proyecto* (22 ed.). Folletos gerenciales.
- Estrada, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Bussines Review*, 12.
- Gao, J., & Slawinski, N. (2015). The Impact of Stakeholder Management on Corporate International Diversification. *Business & Society Review*, 120, 409-433.

- Ghosh, S., & F. D. (2015). Enhance PMBOK® by Comparing it with P2M, ICB, PRINCE2, APM and Scrum Project Management Standards. *PM World Journal*, 4, 1-75.
- Gómez, J., & R, M. (2016). *Improving Project Success: A Case Study Using Benefits and Project Management*. 100.
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de Proyectos. En administración de Proyectos*. Bogotá: Mc Graw- Hill.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la investigación sexta edición*. México D.F: Mc Graw- Hill.
- Hernández, R; Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hogan, M., & O, M. (2010). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal of project management*, 29, 637-646.
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (4.0)*. Zurich.
- ISO. (2012). *ISO 21500:2012*. ISO; ISO, Ed. ISO.
- Javanovic, P., & Beric, I. (2018). *Analysis of the Available Project Management Methodologies*. (23(3), Ed.) Recuperado el 23 de 08 de 2019, de <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>: <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. *Gestión 2000*.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Matthias, W., & M, O. (2017). *Communication management tools for managing projects in an intercultural environment*. Project Management Development – Practice And Perspectives.

- Murcia, A. (2019). *Comunicación personal*. Bogotá.
- Muñoz, E. R., Rodríguez, L., & Saltos, M. (2016). Metodología para Mejoramiento de Procesos con Enfoque ISO 9001. *Revista Publicando*, 276-294.
- Muñoz, E., Rodríguez, L., & Saltos, M. (2016). Metodología para el mejoramiento de procesos con enfoque ISO 9001. *Revista publicando*, 276-294.
- Ollé, C., & Cerezuela, B. (2017). *Gestión de proyectos paso a paso*. UOC.
- Palma, C. (2011). ¿Como construir una matriz de riesgo operativo? *Creencias económicas*, 29, 629-635.
- Perez, Y., & Bayes, E. (2017). Utilidad de una guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación. *Medisan*, 21(2), 37-42.
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de Proyectos*. Pearson Educación.
- PMI. (2017). *PMVOK Guide*. Sexta Edic; P.M Institute, Ed.). Newtown Squeare: Project Management Institute.
- Profamilia. (2016). *Plan Estratégico 2016-2020*. Bogotá.
- PROFAMILIA. (2017). *Informe Anual de Actividades*. Bogotá D.C.
- Profamilia. (2017). *Informe anual de actividades, Bogotá, D.C.*
- Rivera, F., & Hernández, G. (2015). *Administración de proyectos*. 2nd ed.; Pearson Educación, Ed.
- Roberts, A., & Wallace, D. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburgh Business School.
- Shreiber, N., & Rosenberg, M. (2015). *Cinco claves para gestionar con éxito una organización matricial*. IESE Insight.
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). *Administración de proyectos*. Grupo editorial Patria, Ed.
- Vaníčková, R. (2017). *Application of PRINCE2 Project Management Methodology*. Studia Commercialia Bratislavensia.
- Vargas, D. (2014). *Principales factores que afectan la adecuada gestión de proyectos en las entidades estatales y posible metodología a implementar para dar solución*. Bogotá.
- Vélez, S., Zapata, J., & Henao, A. (2018). Gestión de proyectos; origen, instituciones, metodología, estándares y certificaciones. *Entre ciencia e ingeniería*, 12, 68-76.
- Wrzesniewski, A., Berg, J., & Dutton, J. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114-117.

APÉNDICES

Apéndice A. Gestión de la integración

| GESTIÓN INTEGRACIÓN | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|--|--|--|---|---|
| Desarrollar el acta de constitución del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos de negocio 2. Acuerdos. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos. 3. Habilidades interpersonales y de equipo. 4. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto. 2. Registro de supuestos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de herramientas automatizadas. |
| Desarrollar el plan para la dirección del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto. 2. Salidas de otros procesos. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos. 3. Habilidades interpersonales y de equipo. 4. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> 2. Uso de herramientas visuales de gestión. 3. Gestión del conocimiento del proyecto. |
| Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Solicitudes de cambio aprobadas 4. Factores ambientales de la empresa. 5. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Sistema de información para la dirección de proyectos. 3. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Entregables. 2. Datos de desempeño del trabajo. 3. Registro de incidentes. 4. Solicitudes de cambio. 5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 6. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> 4. Ampliación de las responsabilidades del director del proyecto. 5. Metodologías híbridas |

| GESTIÓN INTEGRACIÓN | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|--|--|---|---|-----------------------------------|
| | | | 7. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización. | |
| Gestionar el conocimiento del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Entregables. 4. Factores ambientales de la empresa. 5. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Gestión del conocimiento. 3. Gestión de la información 4. Habilidades interpersonales y de equipo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de lecciones aprendidas. 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 3. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización. | |
| Monitorear y controlar el trabajo del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Información de desempeño del trabajo 4. Acuerdos 5. Factores ambientales de la empresa. 6. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Análisis de datos. 3. Toma de decisiones 4. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de desempeño del trabajo. 2. Solicitudes de cambio. 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |
| Realizar el control integrado de cambios | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Informes de desempeño del trabajo. 4. Solicitudes de cambio | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Herramientas de control de cambios. 3. Análisis de datos. 4. Toma de decisiones 5. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio aprobadas. 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto | |

| GESTIÓN INTEGRACIÓN | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|---------------------------|---|--|--|-----------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> 5. Factores ambientales de la empresa. 6. Activos de procesos de la organización. | | | |
| Cerrar el proyecto o fase | <ul style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución del Proyecto. 2. Plan para la dirección del proyecto. 3. Documentos del proyecto. 4. Entregables aceptados. 5. Documentos de negocio. 6. Acuerdos 7. Documentación de las adquisiciones 8. Activos de los procesos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Análisis de datos 3. Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto. 2. Transferencia del producto, servicio o resultado final 3. Informe final 4. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización. | |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.71-73).

Apéndice B. Gestión del alcance

| GESTIÓN ALCANCE | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|-----------------------------------|--|--|---|--|
| Planificar la gestión del alcance | <ol style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto. Plan para la dirección del proyecto. Factores ambientales de la empresa. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Análisis de datos Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la gestión del alcance Plan de gestión de los requisitos. | <ol style="list-style-type: none"> Determinar los problemas e identificar las necesidades de negocio. |
| Recopilar requisitos | <ol style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto. Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto. Documentos de negocio Acuerdos. Factores ambientales de la empresa. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Recopilación de datos. Análisis de datos. Toma de decisiones. Representación de datos. Habilidades interpersonales y de equipo. Diagrama de contexto Prototipos | <ol style="list-style-type: none"> Documentación de requisitos. Matriz de trazabilidad de requisitos. | <ol style="list-style-type: none"> Identificar y recomendar soluciones viables para satisfacer esas necesidades. Facilitar la implementación exitosa del producto, servicio o resultado final del programa o proyecto. |
| Definir el alcance | <ol style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto. Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto. factores ambientales de la empresa. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Análisis de datos Toma de decisiones Habilidades interpersonales y de equipo. Análisis del producto | <ol style="list-style-type: none"> Enunciado del alcance del proyecto. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |

| GESTIÓN ALCANCE | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS PRÁCTICAS EMERGENTES Y |
|----------------------|---|---|---|-----------------------------------|
| | 5. Activos de los procesos de la organización. | | | |
| Crear la EDT/WBS | 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización. | 1. Juicios de expertos 2. Descomposición | 1. Línea base del alcance 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |
| Validar el alcance | 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto 3. Entregables verificados 4. Datos de desempeño del trabajo | 1. Inspección de 2. Toma decisiones | 1. Entregables aceptados. 2. Información de desempeño del trabajo 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |
| Controlar el alcance | 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Datos de desempeño del trabajo. 4. Activos de los procesos de la organización. | 1. Análisis de datos. | 1. Información de desempeño del trabajo. 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.130-132).

Apéndice C. Gestión del cronograma

| GESTIÓN CRONOGRAMA | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|--|--|--|--|-----------------------------------|
| Planificar la gestión del cronograma | <ol style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto. Plan para la dirección del proyecto. Factores ambientales de las empresas. Activos de procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Análisis de datos Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Plan de gestión del cronograma | |
| Definir las actividades | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. Factores ambientales de las empresas. Activos de procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Descomposición gradual Planificación Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Lista de actividades Atributos de la actividad. Lista de hitos Solicitudes de cambio Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. | |
| Secuenciar las actividades | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto Factores ambientales de las empresas. Activos de procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Método de diagramación por precedencia. Determinación e integración de las dependencias. Adelantos y retrasos. Sistema de información para la dirección de proyectos. | <ol style="list-style-type: none"> Diagrama de red del cronograma del proyecto. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |
| Estimar la duración de las actividades | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Estimación análoga Estimación paramétrica | <ol style="list-style-type: none"> Estimaciones de la duración. Base de las estimaciones | |

| | | | | |
|---------------------------|---|--|---|--|
| | 3. Factores ambientales de las empresas. 4. Activos de procesos de la organización. | 4.Estimaciones basadas en tres valores 5.Estimaciones ascendentes 6. Análisis de datos. 7.Toma de decisiones 8.Reuniones | 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |
| Desarrollar el cronograma | 1. Plan para la dirección del proyecto. 2.Documentos del proyecto 3. Acuerdos 4. Factores ambientales de las empresas. 5. Activos de procesos de la organización. | 1. Análisis de la red del cronograma. 2.Método de la ruta crítica 3.Optimización de recursos 4.Análisis de datos 5.Adelantos y retrasos 6.Compresión del cronograma 7. Sistema de información para la dirección de proyectos 8.Planificación ágil de liberaciones | 1. Línea base del cronograma 2. Cronograma del proyecto. 3.Datos del cronograma 4.Calendarios del proyecto 5.Solicitudes de cambio 6.Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 7. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | 1. Programación iterativa con trabajo pendiente. 2.Programación a demanda |
| Controlar el cronograma | 1. Plan para la dirección del proyecto. 2.Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo. 4. Activos de procesos de la organización. | 1. Análisis de datos. 2.Método de la ruta crítica 3. Sistema de información para la dirección de proyectos. 4. Optimización de recursos. 5.Adelantos y retrasos 6.Compresión del cronograma | 1. Información de desempeño del trabajo. 2.Pronósticos del cronograma 3.Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.174-177).

Apéndice D. Gestión de los costos

| GESTIÓN COSTOS | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|-------------------------------------|--|---|---|---|
| Planificar la gestión de los costos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de Constitución del Proyecto. 2. Plan para la dirección del proyecto. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Análisis de datos 3. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de los costos | |
| Estimar los costos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Estimación análoga. 3. Estimación paramétrica 4. Estimaciones ascendentes 5. Estimaciones basadas en tres valores 6. Análisis de datos 7. Sistema de información para la dirección de proyectos. 8. Toma de decisiones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estimaciones de costos 2. Base de las estimaciones 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de la gestión del valor ganado (EVM) para incluir el concepto de cronograma ganado (ES). |
| Determinar el presupuesto | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Documentos de negocio 4. Acuerdos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicios de expertos. 2. Costos agregados 3. Análisis de datos 4. Revisar información histórica 5. Conciliación del límite de financiamiento. 6. Financiamiento | <ol style="list-style-type: none"> 1. Línea base de costos 2. Requisitos de financiamiento del proyecto. 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |

| GESTIÓN COSTOS | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|----------------------|---|--|--|-----------------------------------|
| | 5. Factores ambientales de la empresa. 6. Activos de los procesos de la organización. | | | |
| Controlar los costos | 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Requisitos de financiamiento del proyecto. 4. Datos de desempeño del trabajo. 5. Activos de procesos de la organización. | 1. Juicio de expertos. 2. Análisis de datos 3. Índice de desempeño del trabajo por completar. 4. Sistema de información para la dirección de proyectos. | 1. Información de desempeño del trabajo. 2. Pronósticos de costos. 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 5. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.232-233).

Apéndice B. Gestión de la calidad

| GESTIÓN CALIDAD | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|-------------------------------------|--|---|--|--|
| Planificar la gestión de la calidad | <ol style="list-style-type: none"> Acta de Constitución del proyecto Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto Factores ambientales de la empresa. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Recopilación de datos Análisis de datos Toma de decisiones. Representación de datos. Planificación de pruebas e inspección. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Plan de gestión de la calidad. Métricas de calidad Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> La satisfacción del cliente. |
| Gestionar la calidad | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Recopilación de datos. Análisis de datos Toma de decisiones Representación de datos. Auditorías Diseñar para X Resolución de problemas Métodos de mejora de la calidad | <ol style="list-style-type: none"> Informes de calidad Documentos de prueba y evaluación. Solicitudes de cambio Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. Actualizaciones a los documentos del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> Mejora continua Responsabilidad de la dirección Asociación mutuamente beneficiosa con los proveedores. |
| Controlar la calidad | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto Solicitudes de cambio aprobadas. Entregables. | <ol style="list-style-type: none"> Recopilación de datos Análisis de datos Inspección Pruebas/evaluaciones de productos Representación de datos Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Mediciones de control de calidad Entregables verificados. Información de desempeño del trabajo. Solicitudes de cambio Actualizaciones al plan para la | |

| GESTIÓN CALIDAD | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|-----------------|--|-------------------------|--|-----------------------------------|
| | 5. Datos de desempeño del trabajo. 6. Factores ambientales de la empresa. 7. Activos de los procesos de la organización. | | dirección del proyecto. 6.Actualizaciones a los documentos del proyecto | |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.272-275).

Apéndice C. Gestión de los recursos

| GESTIÓN RECURSOS | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|---|--|--|--|---|
| Planificar la gestión de recursos | <ol style="list-style-type: none"> Acta de Constitución del Proyecto. Plan para la dirección del proyecto Documentos del proyecto Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Representación de datos Teoría Organizacional Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Plan de gestión de los recursos Acta de constitución del equipo Actualizaciones a los documentos | |
| Estimar los recursos de las actividades | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto Documentos del proyecto Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Estimación ascendente Estimación Estimación paramétrica Análisis de datos análoga Sistema de información para la dirección | <ol style="list-style-type: none"> Requisitos de recursos Base de las estimaciones Estructura de desglose de recursos Actualizaciones a los documentos | |
| Adquirir recursos | | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos Estimación ascendente Estimación | <ol style="list-style-type: none"> Asignaciones de recursos físicos Asignaciones del equipo del proyecto Calendario de recursos | <ol style="list-style-type: none"> Métodos para la gestión de los recursos |

| GESTIÓN RECURSOS | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS PRÁCTICAS EMERGENTES Y |
|-----------------------|--|---|--|--|
| | | 4. Estimación paramétrica | 4.Solicitudes de cambio 5.Actualizaciones a los documentos 6.Actualizaciones a los factores ambientales 7.Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización | 2.Inteligencia Emocional 3.Equipos auto-organizados 4.Equipos virtuales/equipos distribuidos |
| Desarrollar el equipo | | 1. Coubicación 2.Equipos virtuales 3.Tecnología de la comunicación 4.Habilidades interpersonales y de equipo 5.Reconocimiento y recompensas 6.Capacitación 7.Evaluaciones individuales y de equipo 8.Reuniones | 1. Evaluaciones de desempeño de equipo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos 5. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa 6. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización | |
| Dirigir al equipo | 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Informes de desempeño del trabajo | 1. Habilidades interpersonales y de equipo 2. Sistema de información para la dirección de proyectos | 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 3. Actualizaciones a los documentos | |

| GESTIÓN RECURSOS | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|------------------------|---|--|---|-----------------------------------|
| | 4. Evaluaciones de desempeño del equipo 5. Factores ambientales de la empresa 6. Activos de los procesos de la organización | | 4. Actualizaciones a los factores ambientales de la empresa | |
| Controlar los recursos | 1. Plan para la dirección del proyecto 2. Documentos del proyecto 3. Datos de desempeño del trabajo 4. Acuerdos 6. Activos de los procesos de la organización | 1. Análisis de datos 2. Resolución de problemas 3. Habilidades interpersonales y de equipo 2. Sistema de información para la dirección de proyectos | 1. Información de desempeño del trabajo 2. Solicitudes de cambio 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto 4. Actualizaciones a los documentos | |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.308-310).

Apéndice D. Gestión de las comunicaciones

| GESTIÓN COMUNICACIONES | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|---|---|---|--|---|
| Planificar la gestión de comunicaciones | <ol style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto Factores ambientales de la empresa Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicios de expertos. Análisis de requisitos de comunicación. Tecnología de la comunicación. Modelos de comunicación. Métodos de comunicación. Habilidades interpersonales y de equipo Representación de datos Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Plan de gestión de las comunicaciones Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto Actualizaciones a los documentos del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> Inclusión de interesados en las revisiones del proyecto. Inclusión de interesados en las reuniones del proyecto. |
| Gestionar las comunicaciones | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto Informes de desempeño del trabajo. Factores ambientales de la empresa. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Tecnología de la comunicación. Métodos de comunicación. Habilidades de comunicación. Sistema de información para la dirección de proyectos. Presentación de informes del proyecto. Habilidades interpersonales y de equipo. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Project Communications Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. Actualizaciones a los documentos del proyecto. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Mayor uso de la computación social. Enfoques multifacéticos de la comunicación. |
| Monitorear las comunicaciones | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Sistema de información para la | <ol style="list-style-type: none"> Información de desempeño del trabajo. Solicitudes de cambio | |

| GESTIÓN COMUNICACIONES | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
| | 2. Documentos del proyecto. 3. Datos de desempeño del trabajo. 4. Factores ambientales de la empresa. 5. Activos de los procesos de la organización | dirección de proyectos 3. Representación de datos. 4. Habilidades interpersonales y de equipo. 5. Reuniones | 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.360-364).

Apéndice E. Gestión de los riesgos

| GESTIÓN RIESGOS | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|--|--|---|--|--|
| Planificar la gestión de los riesgos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto. 2. Plan para la dirección del proyecto. 3. Documentos del proyecto. 4. Factores ambientales de la empresa. 5. Activos de los procesos de la organización | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Análisis de datos 3. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de los riesgos. | |
| Identificar los riesgos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Acuerdos 4. Documentación de las adquisiciones. 5. Factores ambientales de la empresa. 6. Activos de los procesos de la organización | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos. 3. Análisis de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo. 5. Listas rápidas 6. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de riesgos. 2. Informe de riesgos. 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Riesgos no relacionados con eventos (riesgo de variabilidad y riesgo de ambigüedad) |
| Realizar el análisis cualitativo de riesgos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos. 3. Análisis de datos 4. Habilidades interpersonales y de equipo. 5. Categorización de riesgos. 6. Representación de datos 7. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto | <ol style="list-style-type: none"> 2. Capacidad de recuperación del proyecto. 3. Gestión integrada de los riesgos. |
| Realizar el análisis cuantitativo de riesgos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos. 3. Habilidades interpersonales y de equipo. 4. Representaciones de la incertidumbre. 5. Análisis de datos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |
| Planificar la respuesta a los riesgos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio. | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 2. Documentos del proyecto. 3. Factores ambientales de la empresa. 4. Activos de los procesos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> 3. Habilidades interpersonales y de equipo. 4. Estrategias para amenazas 5. Estrategias para oportunidades 6. Estrategia de respuesta a contingencias. 7. Estrategias para el riesgo general del proyecto. 8. Análisis de datos. 9. Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> 2. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 3. Actualizaciones a los documentos del proyecto. |
| Implementar la respuesta a los riesgos | <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Activos de los procesos de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos 2. Habilidades interpersonales y de equipo. 3. Sistema de información para la dirección de proyectos. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Solicitudes de cambio 2. Actualizaciones a los documentos del proyecto. |
| Monitorear los riesgos | <ul style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Datos de desempeño del trabajo. 4. Informes de desempeño del trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Análisis de datos 2. Auditorías. 3. Reuniones | <ul style="list-style-type: none"> 1. Información de desempeño del trabajo. 2. Solicitudes de cambio. 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto. 5. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización. |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.396-398).

Apéndice F. Gestión adquisiciones

| GESTIÓN ADQUISICIONES | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|--|---|--|---|--|
| Planificar la gestión de las adquisiciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Acta de constitución del proyecto. 2. Documentos de negocio. 3. Plan para la dirección del proyecto 4. Documentos del proyecto. 5. Factores ambientales de la empresa. 6. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Recopilación de datos. 3. Análisis de datos. 4. Criterios de selección de proveedores. 5. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de gestión de las adquisiciones. 2. Estrategia de las adquisiciones. 3. Documentos de las licitaciones. 4. Enunciados del trabajo relativo a adquisiciones. 5. Criterios de selección de proveedores. 6. Decisiones de hacer o comprar. 7. Estimaciones independientes de costos. 8. Solicitudes de cambio 9. Actualizaciones a los documentos del proyecto. 10. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de riesgos más avanzada. 2. Cambios en los procesos de contratación. 3. Logística y gestión de la cadena de suministro. 4. Tecnología y relaciones de los interesados. |
| Efectuar las adquisiciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan para la dirección del proyecto. 2. Documentos del proyecto. 3. Documentación de las adquisiciones 4. Propuesta de los vendedores. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de expertos. 2. Publicidad. 3. Conferencia de oferentes. 4. Análisis de datos. 5. Habilidades interpersonales y de equipo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vendedores seleccionados 2. Acuerdos. 3. Solicitudes de cambio 4. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 5. Actualizaciones al documento del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> 5. Contrataciones a prueba. |

| | | | |
|------------------------------------|--|--|---|
| | <p>5. Factores ambientales de la empresa</p> <p>6. Activos de los procesos de la organización.</p> | | <p>6. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</p> |
| <p>Controlar las adquisiciones</p> | <p>1. Plan para la dirección del proyecto.</p> <p>2. Documentos del proyecto</p> <p>3. Acuerdos</p> <p>4. Documentación de las adquisiciones.</p> <p>5. Solicitudes de cambio aprobadas.</p> <p>6. Datos de desempeño del trabajo.</p> <p>7. Factores ambientales de la empresa.</p> <p>8. Activos de los procesos de la organización.</p> | <p>1. Juicio de expertos.</p> <p>2. Administración de reclamaciones.</p> <p>3. Análisis de datos.</p> <p>4. Inspección.</p> <p>5. Auditorías</p> | <p>1. Adquisiciones cerradas.</p> <p>2. Información de desempeño del trabajo.</p> <p>3. Actualizaciones de la documentación de las adquisiciones.</p> <p>4. Solicitudes de cambio.</p> <p>5. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto.</p> <p>6. Actualizaciones a los documentos del proyecto.</p> <p>7. Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización.</p> |

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.460-463).

Apéndice G. Gestión de los interesados

| GESTIÓN INTERESADOS | ENTRADAS | HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS | SALIDAS | TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EMERGENTES |
|--|--|--|---|---|
| Identificar a los interesados | <ol style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto. Documentos de negocio. Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto Acuerdos. Factores ambientales de la empresa. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Recopilación de datos. Análisis de datos. Representación de datos. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Registro de interesados. Solicitudes de cambio. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> Identificar a todos los interesados, no sólo a un conjunto limitado. Asegurar que todos los miembros del equipo participen en actividades de involucramiento de los interesados. Capturar el valor del involucramiento o eficaz de los interesados, tanto positivo como negativo. |
| Planificar el involucramiento de los interesados | <ol style="list-style-type: none"> Acta de constitución del proyecto. Plan para la dirección del proyecto. Documentos del proyecto Acuerdo Factores ambientales de la empresa. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Recopilación de datos. Análisis de datos Toma de decisiones. Representación de datos. Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Plan de involucramiento de los interesados. | |
| Gestionar el involucramiento de los interesados | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. Documentación del proyecto. Factores ambientales de la empresa. Activos de los procesos de la organización. | <ol style="list-style-type: none"> Juicio de expertos. Habilidades de comunicación. Habilidades interpersonales y de equipo. Reglas básicas Reuniones | <ol style="list-style-type: none"> Solicitudes de cambio. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. Actualizaciones a los documentos del proyecto. | |
| Monitorear el involucramiento de los interesados | <ol style="list-style-type: none"> Plan para la dirección del proyecto. | <ol style="list-style-type: none"> Análisis de datos. Toma de decisiones. | <ol style="list-style-type: none"> Información de desempeño Solicitudes de cambio | |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | 2. Documentos del proyecto. 3. Datos de desempeño del trabajo. 4. Factores ambientales de la empresa. 5. Activos de los procesos de la organización. | 3.Representación de datos 4. Habilidades de comunicación. 5. Habilidades interpersonales y de equipo. 6.Reuniones | 3. Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto. 4. Actualizaciones a los documentos del proyecto. |
|--|---|--|---|

Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017, p.504-505).

Apéndice H. Lista de chequeo de las prácticas de gestión de proyectos

Organización:

Fecha de auditoría:

Persona que realiza la auditoría:

Nombre del proyecto:

En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada.

| PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS | | Puntaje | Observaciones |
|-----------------------------------|---|---------|---------------|
| 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 stakeholders. | | |
| 3 | Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas. | | |
| Puntaje Promedio: | | | |
| 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 stakeholders de los proyectos. | |
| 9 | Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas. | |
| 10 | Se identifican y registran riesgos en los proyectos. | |
| 11 | Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad. | |
| 12 | Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos. | |
| 13 | Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere. | |
| | Puntaje Promedio: | |
| EJECUCION DEL PROYECTO | | |
| 14 | Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto. | |
| 15 | El compromiso de los stakeholders se mantiene, respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen. | |
| 16 | El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto. | |
| 17 | Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo. | |
| 18 | Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto. | |
| 19 | Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos. | |
| 20 | Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos. | |

| | | |
|---|---|--|
| | Puntaje Promedio: | |
| 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. | |
| | Puntaje Promedio: | |
| 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 stakeholders con respecto al desarrollo de los proyectos. | |
| 30 | Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos. | |
| | Puntaje Promedio: | |

Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos



Valoración de Resultados

1. Alcance

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 1 | |
| 2 | |
| 14 | |
| Puntaje Final | |

2. Tiempo

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 4 | |
| 16 | |
| 25 | |
| Puntaje Final | |

3. Costo

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 5 | |

| | |
|---------------|--|
| 6 | |
| 21 | |
| Puntaje Final | |

4. Calidad

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 9 | |
| 22 | |
| 28 | |
| Puntaje Final | |

5. Riesgos

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 10 | |
| 11 | |
| 23 | |
| Puntaje Final | |

6. Adquisiciones y Contratación

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 13 | |
| 20 | |
| 24 | |
| Puntaje Final | |

7. Gestión de Stakeholders

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 3 | |
| 15 | |
| 29 | |
| Puntaje Final | |

8. Recursos Humanos

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 7 | |

| | |
|---------------|--|
| 17 | |
| 26 | |
| Puntaje Final | |

9. Comunicaciones

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 8 | |
| 18 | |
| 30 | |
| Puntaje Final | |

10. Gestión de cambio en los proyectos (no es gestión de cambio organizacional)

| Nro de Pregunta | Puntaje |
|-----------------|---------|
| 12 | |
| 19 | |
| 27 | |
| Puntaje Final | |

Apéndice I. Encuesta identificación de los criterios para medir la efectividad de la gestión de los proyectos

El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de establecer la percepción que tienen las personas con respecto a la efectividad de gestión de los proyectos en su organización. 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
() 3. Tecnología de

1. Salud () 2. Educación Información

()

4. () 5.

Transporte 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 <Personas que ofrecen o reciben información, productos o servicios del proyecto, que participan en la aprobación de sus resultados, colaboran con actividades específicas sin participar formalmente como integrante de equipo > (). |
| 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 () |
| Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases, registrando un número entre 1 y 10, donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 10 es fuertemente de acuerdo con que el aspecto evaluado se presenta en su organización. |

| | | Valor entre 1 y 10 |
|---|--|--------------------|
| 1 | En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos. | |
| 2 | Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización. | |
| 3 | Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés. | |
| 4 | Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización. | |
| 5 | Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos. | |
| 6 | El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas. | |
| 7 | Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos. | |

| | | |
|----|---|--|
| 8 | La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos. | |
| 9 | En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos. | |
| 10 | Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización. | |
| 11 | Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos. | |

Fuente. Elaboración a partir de Ariza (2017b, p.361-364)

Apéndice M. Declaración de consentimiento informado



Declaración de Consentimiento Informado

Proyecto: Diseño de una metodología para la implementación de proyectos de mejora organizacional en Profamilia.

Participante: He sido informado del propósito y objetivos del proyecto de investigación. He tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias para entender a cabalidad el estudio y se me ha respondido satisfactoriamente. Manifiesto que no he recibido presiones verbales, escritas y/o mímicas para participar en esta entrevista.

Esta decisión la tomo en pleno uso de mis facultades mentales, consciente y libremente. He recibido una copia de este formato de consentimiento para futura referencia. Consiento voluntariamente participar en esta entrevista y entiendo que tengo el derecho de retirarme de ella en cualquier momento sin que afecte de ninguna forma mi situación laboral en la institución.

| | |
|--------------------------|------------------------------|
| Nombre del participante: | Dario Sanabria |
| Cédula de ciudadanía: | — |
| Teléfono: | 3390900 Ext. 540 |
| E-mail: | idsanabria@profamilia.org.co |

Declaración de la persona encargada del estudio: Le he leído y explicado al entrevistado el documento de consentimiento y él ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que él ha dado consentimiento libremente.

| | |
|--------------------------|--------------------|
| Nombre del investigador: | Diana Ochoa |
| Firma del investigador: | <i>Diana Ochoa</i> |
| Cédula de ciudadanía: | 65634997 |
| Dirección laboral: | Cra 14 #46-29 |
| Teléfono: | 316 6133942 |

Fecha: DD: 6 / MM: 08 / AAAA: 2019

Código de la entrevista: 01

Declaración de Consentimiento Informado


Proyecto: Diseño de una metodología para la implementación de proyectos de mejora organizacional en Profamilia.

Participante: He sido informado del propósito y objetivos del proyecto de investigación. He tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias para entender a cabalidad el estudio y se me ha respondido satisfactoriamente. Manifiesto que no he recibido presiones verbales, escritas y/o mimicas para participar en esta entrevista.

Esta decisión la tomo en pleno uso de mis facultades mentales, consciente y libremente. He recibido una copia de este formato de consentimiento para futura referencia. Consiento voluntariamente participar en esta entrevista y entiendo que tengo el derecho de retirarme de ella en cualquier momento sin que afecte de ninguna forma mi situación laboral en la institución.

| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| Nombre del participante: | Giovanni Quintero |
| Cédula de ciudadanía: | _____ |
| Teléfono: | 3390900 Ext 710 |
| E-mail: | giovanni.quintero@profamilia.org.co |

Declaración de la persona encargada del estudio: Le he leído y explicado al entrevistado el documento de consentimiento y él ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que él ha dado consentimiento libremente.

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre del investigador: | Diana Arenas |
| Firma del investigador: |  |
| Cédula de ciudadanía: | 65634497 |
| Dirección laboral: | Cra # 46 29 |
| Teléfono: | 316618842 |

Fecha: DD: 14 / MM: 08 / AAAA: 2019

Código de la entrevista: 02

Declaración de Consentimiento Informado

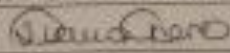
Proyecto: Diseño de una metodología para la implementación de proyectos de mejora organizacional en Profamilia.

Participante: He sido informado del propósito y objetivos del proyecto de investigación. He tenido la oportunidad de hacer las preguntas necesarias para entender a cabalidad el estudio y se me ha respondido satisfactoriamente. Manifiesto que no he recibido presiones verbales, escritas y/o mímicas para participar en esta entrevista.

Esta decisión la tomo en pleno uso de mis facultades mentales, consciente y libremente. He recibido una copia de este formato de consentimiento para futura referencia. Consiento voluntariamente participar en esta entrevista y entiendo que tengo el derecho de retirarme de ella en cualquier momento sin que afecte de ninguna forma mi situación laboral en la institución.

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| Nombre del participante: | José Fernando Mancha |
| Cédula de ciudadanía: | — |
| Teléfono: | 3390900 Ext 890 |
| E-mail: | lfrancha@profamilia.org.co |

Declaración de la persona encargada del estudio: Le he leído y explicado al entrevistado el documento de consentimiento y él ha tenido la oportunidad de hacer preguntas. Confirmando que él ha dado consentimiento libremente.

| | |
|--------------------------|---|
| Nombre del investigador: | Diana Acero |
| Firma del investigador: |  |
| Cédula de ciudadanía: | 65634497 |
| Dirección laboral: | Cra 14 # 46-24 |
| Teléfono: | 316 6188942 |

Fecha: DD: 14 / MM: 08 / AAAA: 2019

Código de la entrevista: 03

A. ENTREVISTA A DARÍO SANABRIA

Se realizó entrevista el día 06 de agosto de 2019 de 6:30 a.m. a 7:10 a.m. en las instalaciones de Profamilia, al señor Darío Sanabria, Director de Tecnología. Previo a dar inicio a la grabación, se realizó socialización del objetivo de la entrevista y del trabajo de investigación “Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia”.

La entrevista fue adelantada por los integrantes del grupo investigador: Daniel Genaro Castañeda y Diana Carolina Acero.

1. Diana Acero: ¿Qué antecedentes ha tenido Profamilia desde el área de tecnología?

Darío Sanabria: Depende de los modelos de liderazgo de la organización ya que determinan la manera como se abordan las diferentes situaciones de la organización, y los problemas vistos como nuevos retos.

Inicia como una organización de tipo familiar por lo que los proyectos se realizaban de manera organizada con un propósito claro, pero con falencias en su organización, formulación planeación y consecuencias en su ejecución tomando más tiempo y generándose más imprevistos y con problemas en la medición de la ejecución.

Se ha dado un cambio de mando reestructurado la organización desde hace unos 10 años destacando en la cultura, valores, excelencia en el servicio, en el logro y resultado lo cual forma y prepara a la organización para que tome los nuevos retos de manera organizada.

En conjunto con el área de procesos y mejora continua se implementa un trabajo en equipo matricial y con un cambio de cultura al liderazgo por procesos o proyectos dependiendo de los retos que se presenten, donde el líder no necesariamente es el jefe de área o el de más alto rango.

La experiencia ha llevado a ver una planeación de los proyectos en tiempo objetivo recursos y directriz de la alta dirección de las decisiones informadas, es decir, con datos hechos y cifras. Esto conlleva o facilita el manejo e implementación de las métricas.

El equipo de trabajo es de 14 personas para atender 1.500 empleados con 1.200 puestos computarizados.

2. Diana Acero: ¿Qué proyectos ha desarrollado y cuáles han sido sus principales resultados?

Darío Sanabria: Se llevan 4 años donde uno de los proyectos de alto impacto fue el ERP SAP, con el fin de agregar valor a la organización de medir las situaciones y tener la información de manera oportuna y pertinente donde se involucró a toda la organización con una planeación de 6 meses y de ejecución 1 año el cual viene en un proceso de mejora continua. Siendo transversal, involucra a todos los puntos de venta de la organización, a las 5 áreas de negocio y a las diferentes direcciones lo que ayudó al cambio de paradigmas para trabajar por procesos. Antes se tenían módulos independientes que no permitían unificar la información.

3. Diana Acero: ¿Cuáles fueron los retos más críticos en el proyecto ERP SAP?

Darío Sanabria: Las áreas no se encontraban preparadas ya fuera por los procesos tomando decisiones al respecto, sensibilizando a las áreas en cuanto a que hacían parte de un proceso y tenían más relevancia que sus propios intereses personales o como área, realizar despidos siendo lo más difícil y en el caso particular de Profamilia, poner a trabajar a todas las áreas de la organización, desde las cajas en las clínicas, hasta la contabilidad o tesorería central por lo que trabajar de manera coordinada era un gran reto.

4. Diana Acero: ¿Cómo se priorizan los proyectos?

Darío Sanabria: Cada área formula proyectos y cuando el impacto es grande o los recursos son importantes se eleva ante el comité de dirección ejecutiva conformado por los gerentes generales y la dirección ejecutiva de la organización. A veces cuesta, dado que son diferentes líneas de acción y algunas no interactúan unas con otras dado que todas las áreas misionales son transversales. Aunque un proyecto sea de educación virtual requiere de la integración de varias áreas. Se tienen los mismos recursos para todas las líneas de acción.

Anteriormente, se ejecutaban los procesos únicamente con los recursos internos de la organización (aunque funciona bien por el conocimiento de la organización y el proceso), pero esto desvía la atención de algunos procesos cotidianos.

5. Diana Acero: ¿Cómo se alinean los proyectos a la planeación estratégica? ¿Cómo se relaciona con su área?

Darío Sanabria: Estos corresponden a los objetivos grandes, y estos tiene una serie de actividades, en donde el área se ve impactada por 3 como lo son excelencia en el servicio, innovación, apoyo y apalancamiento a los procesos de la organización, entonces cuando se hace la planeación de actividades (usualmente en agosto) que va ligado con el presupuesto por nombrar alguno, se plantean las actividades que se van a realizar el próximo año que estén alineadas con esos objetivos, y también se recoge de las áreas que están haciendo con sus objetivos. Por ejemplo, el centro de experiencia, el cual es un proyecto donde se busca cambiar la manera en que se maneja toda la interacción con los usuarios.

Ese es un proyecto que se diría que es de atención al usuario, aunque todo el componente es tecnológico el cual nace de un call center que se había tercerizado. Pero, al Profamilia manejar información sensible donde se habla de sexualidad, enfermedades, equidad de derechos, aborto bajo lo prescrito en la ley colombiana, por lo cual no es fácil entregárselo a un call center tercerizado de manera responsable. Los esfuerzos en capacitación, la rotación del personal, hacía que no fuera lo mejor por lo que nace la iniciativa de realizar una solución propia (in house) lo que requiere de un esfuerzo en conjunto entre áreas.

Para esto se revisa cuál población es la que se está atendiendo y se encontró que el 67% que las personas que contactan es menor de 34 años. La población joven se comunica por cualquier medio menos por el teléfono ya que en la mayor preferencia se tienen los mensajes de texto seguido por las redes sociales, en tercer lugar, el correo y por último, el teléfono por lo que lo último que se quiere es estar pendiente de un teléfono.

Por lo que se hace es crear un centro de experiencias que, considerar mediante herramientas tecnológicas el manejo de esas interacciones. Aún se está en ese proceso, porque hay un objetivo fundamental en la excelencia del servicio, un objetivo en la retención de clientes, un objetivo en la optimización de recursos. Entonces, un proyecto que nace como optimización de un call center se convierte en una solución que apunta a más de dos componentes de la planeación estratégica. Se tienen componentes estratégicos que se tratan de manera propia, pero así mismo se tiene componentes estratégicos que se manejan de manera transversal en los proyectos.

6. Diana Acero: ¿Qué hace falta para que los proyectos se den satisfactoriamente?

Darío Sanabria: Recursos. Normalmente, en las organizaciones con enfoque social como Profamilia el tema de los recursos es complicado por la escasez de estos llevando a que se especialice en la optimización de recursos y eso cuesta. Cuando se trata de optimizar se hace el uso de recursos internos, se sobrecargan algunas actividades o se sacrifican otras para que los proyectos se ejecuten de una manera adecuada, pero esto no es lo único para que sea la mejor manera.

Lo otro es la planeación y medición ya que lo que no se mide no se sabe cómo está.

7. Daniel Castañeda: ¿la decisión de apropiarse del Call Center parte de unos indicadores ya establecidos en el cuadro de mando integral?

Darío Sanabria: A partir de indicadores muy propios. En las áreas hay indicadores, pero como un cuadro de mando integral hace falta robustecer a la organización, ya que a pesar de que la directriz de la gerencia o la alta dirección es el enfoque en hechos y datos, las gerencias en sí son más autónomas en las decisiones, donde la cultura es que los proyectos por así decirlo, buscan a los gerentes y no al contrario. En las reuniones de seguimiento es al gerente al que se le muestran los indicadores y las iniciativas en vez de ser el gerente el mayor interesado y, por lo tanto, es un punto a fortalecer para así poder llegar a tener ese cuadro de mando integral y no se vea una segmentación entre las áreas de la organización. Porque a pesar de que se manejan indicadores y seguimientos, no se tienen unificados.

8. Diana Acero: ¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento a los proyectos?

Darío Sanabria: Existen unos líderes de proyecto que monitorean y hacen seguimiento a los proyectos. Se cuenta con 5 gerencias por lo que existen diferentes tipos de seguimiento como lo es una micro gerencia, otra más orientada a grandes objetivos, entonces dependiendo del líder de quien dependa define la manera en la cual se hace un seguimiento. Aún así, no se cuenta con un criterio unificado para realizar los seguimientos, lo cual contribuiría a generar el cuadro de mando integral.

9. Diana Acero: ¿Cómo imagina una metodología de proyectos?

Darío Sanabria: Depende del estilo de la organización, ya que existen organizaciones muy maduras donde los indicadores son el diario donde el actuar está enmarcado en una metodología, una planeación y unos indicadores y eso encaja en todo lo que es planeación y medición. En

organizaciones en las que no se tiene un enfoque a resultados ya que los resultados se mediaban en cuanto a qué población se impactaba, cuántas muertes se redujeron, pero que a nivel organizacional no se tenía esa conciencia de que desempeño se tenía.

Desde la experiencia de tecnología, siempre se debe llevar una propuesta de cómo se ven las cosas para así facilitar la negociación y llegar a un acuerdo. Si se llega con un tema demasiado amplio por ejemplo ¿Qué quieren ver en la población que atendemos? No facilita los acuerdos, mientras que si se propone: X número de mujeres han venido por un motivo de consulta en particular con sus respectivos diagnósticos. La idea es buscar lo que más les genera inquietud a los gerentes y desde esa perspectiva se puede plantear una aproximación de qué es lo que debería medir ese cuadro de mando. Esto se da, cuando no se tiene una completa claridad en la planeación estratégica.

10. Diana Acero: ¿Qué tanto impacta un proyecto de tecnología en la satisfacción del usuario?

Darío Sanabria: Mucho. Hace poco se finalizó un proyecto que se hizo sobre SAP el cual impactó de manera negativa la satisfacción del usuario por el uso tan complejo de la herramienta y porque además impactó los tiempos de atención al usuario a pesar de que internamente se facilitarían algunas tareas.

Se acaba de hacer un proyecto llamado ADA la cual es una capa intermedia de SAP que facilita la interacción con los usuarios donde las premisas eran fácil de hacer, fácil de aprender y fácil de atender. Los proyectos pueden impactar positivamente muchas cosas y más en tecnología pasando de 8 pantallas a 1, reduciendo pasos y bajando los tiempos de atención a los usuarios.

Lo que se debe entender en especial en organizaciones como Profamilia que son dispersas geográficamente, que tiene diferentes culturas por tener presencia en todo Colombia. Hay que entender en terreno qué es lo que está pasando, en dónde se enfatizaban los lugares con más presencia como Bogotá o Medellín y se descuidaban los lugares más alejados como Tumaco o Apartadó.

Los proyectos de tecnología impactan el facilitar el trabajo para que en los puestos de trabajo se dedique más tiempo a analizar que al hacer. Esto también depende de cómo se transmite ya que,

si se le dice al operador que va a realizar el trabajo en la mitad de tiempo, se genera una resistencia por la creencia de que van a perder su trabajo o que se va a duplicar el trabajo que realizan.

En Profamilia se ha cambiado el esquema de comunicación contando con líderes comunicadores, boletines, un buen esquema de comunicación, buenas estrategias, grupos focales, comités primarios y es importante que las personas sepan la importancia de la labor que realizan.

En el área, se tiene un sistema donde se centralizan todos los requerimientos el cual se llama la mesa de ayuda facilitando la gestión. Cuando se realizaba una solicitud se priorizaba la jerarquía en vez de tener en cuenta el nivel de importancia de los procesos que se podrían ver afectados. Por lo que se realiza un trabajo de sensibilización con la organización dando mayor relevancia a que los clientes salieran satisfechos generando satisfacción en el usuario, en quien presta el servicio y en quien lo recibe.

Mucho de lo que se hace está enfocado en pensar siempre en la silla vacía, es decir, que en todo lo que se haga se tiene un cliente ya sea interno o externo y esto se debe ejecutar con los recursos con los que se cuenta y con los que se aprueba desde presupuesto.

Es algo que ha faltado a manera de cultura, donde hoy en día se reportan los incidentes y se mantiene un seguimiento por medio de metodologías como el ITIL. Hay falencias en cuanto a la cultura de los usuarios, en cuanto al seguimiento de sus solicitudes, ya que esto ayudaría a mejorar el servicio. Actualmente, se cuenta con una entrevista sobre cómo le pareció el servicio con la denominación de bueno regular o malo, pero muy pocos la contestan por lo que hay que mejorar ese aspecto.

11. Diana Acero: ¿Qué expectativas le genera la implementación de una metodología para la gestión de proyectos?

Darío Sanabria: Ayuda a optimizar los recursos y a saber cómo se está y hacia dónde va la organización. Profamilia ha crecido mucho y viene de manejar metodologías informales, ayuda que a medida que se va creciendo se vayan implementando metodologías en instrumentos formales para realizar las actividades. Es cierto que se debe realizar un cambio de cultura, tarea que ya se viene adelantando en la organización reconociendo la importancia de contar con estas metodologías y así mismo contar con el apoyo para que se den los cambios necesarios.

Lo fundamental para que los cambios se den, se atribuyen al liderazgo ya que sin este sería prácticamente imposible. En algún momento se cambiaron las herramientas de correo tratando de

disminuir costos operativos y en búsqueda de eficiencias, en donde la dirección con la que se contaba en ese momento no se contaba con el apoyo con el que se cuenta en la actualidad, lo que generó que se hiciera un retroceso tan solo por satisfacer las necesidades de ciertas partes.

El proyecto se plantea nuevamente con la nueva directora ejecutiva donde ella reúne a todos sus gerentes indicándoles que, si ella podía usar el sistema, cualquier profesional podría hacer lo mismo. Esa actitud de ponerse la camiseta llevó a una implementación de una cultura organizacional que jalona al progreso.

En tecnología se vive el cambio y cuando no hay cambio se vuelve aburrido, ya que el cambio nos lleva a evolucionar como personas y como área.

Diana Acero: Muchas gracias por su tiempo y por aportar información para el desarrollo de nuestra investigación.

B. ENTREVISTA A GIOVANNI GUERRERO

Se realizó entrevista el día 14 de agosto de 2019 de 7:30 a.m. a 7:35 a.m. en las instalaciones de Profamilia, al señor Giovanni Guerrero, Director de Calidad y Gestión Clínica. Previo a dar inicio a la grabación, se realizó socialización del objetivo de la entrevista y del trabajo de investigación “Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia”.

La entrevista fue adelantada por Diana Carolina Acero, en calidad de integrante del equipo investigador.

1. Diana Acero: ¿Qué experiencia ha tenido la En gerencia de proyectos?

Giovanni Guerrero: Médico con experiencia en gerencia del sector de la salud, auditoría médica, formación en marketing farmacéutico. En sí, ha sido una carrera enfocada hacia los servicios administrativos y de la salud en donde actualmente desempeña el tercer cargo en su carrera administrativa donde el grueso de la carrera se desarrolla en Sanitas durante 15 años, en donde 3 años estuvo en Brasil abriendo mercado de salud. Es ahí cuando en su carrera se tiene acercamiento con los procesos y se da a entender la importancia de un enfoque hacia los procesos.

Después de esto se posesiona como Gerente científico de investigaciones en el Hospital de la Misericordia siendo líder de varios proyectos institucionales y de mejoramiento. Entre ellos, estuvo en la implementación del centro de cáncer Infantil más grande de Colombia que cuenta con 50 camas, 25 camas de cuidados intensivos, 10 camas para neonatales, radiología, grupo de neurociencias, resonancia y cardiología.

Se contaba con una PMO y un director de proyectos para gestionar así cada uno de los proyectos que requiere del hospital por ejemplo como un proceso de acreditación y cómo se iba a hacer en el hospital. En Profamilia ya lleva un tiempo de 4 meses, tiempo en el que cree que es algo viciada en cuanto a que las organizaciones como las personas tienden a adaptarse a un ambiente en el que no se tiene claridad como una demostración de la resistencia al cambio.

En Profamilia se manejan 5 unidades de negocio: Farma, IPS, Educa, Proyectos e Investigaciones.

La parte en la que contribuye IPS es operando todo el portafolio de productos y servicios que se prestan de salud pero no solamente el portafolio. También actividades como el lanzamiento del medicamento o insumo al público donde lo ejecutan los médicos para los pacientes y también se ejecuta por medio de las farmacias para los clientes, materiales para entrenar y para capacitar, teniendo en cuenta que es con enfoque externo ya que la parte de formación interna corresponde a talento humano.

En proyectos e investigaciones se identifican proyectos o iniciativas para que se desarrollen de manera extra mural o por Brigada o porque hay una crisis humanitaria donde se hacen atenciones específicas. También hay otros proyectos desde el punto de vista del largo plazo. La organización tiene 54 años y desde hace 53 años se tiene una sociedad con la IPPF (Instituto de Planificación Familiar) a nivel internacional con sede en Londres, donde llegan con propuestas como por ejemplo de donantes a través de intermediarios de fondos para crisis humanitarias operativizado en las 34 sedes del país para tratar casos como el de la crisis migratoria que se evidencia en todo el país.

De la misma manera ocurre con la parte administrativa donde las iniciativas de las áreas administrativas terminan siendo ejecutadas en IPS, contextualizando la importancia de lo que es IPS y la importancia de implementar proyectos nuevos y la manera en cómo se hace. Aunque en Profamilia hay una buena estructura en proyectos, es más en las fases de metodología, planeación y seguimiento donde hay que reforzar. Por ejemplo, hay necesidades de arreglar una clínica o mejorar una clínica en donde hay una falencia y es que no se cuenta con un responsable directo; aquí no hay un doliente sino que hay varios y así mismo se pierde el foco en las responsabilidades.

Para esto es necesario tener un sponsor o líder funcional conocedor de la metodología, es claro que se encuentran fragmentados los proyectos internos en donde la iniciativa nace en otra área y

lo ejecutan en más de un área que, aunque es cierto que se integran las áreas para la planeación, es en la ejecución donde se generan las falencias.

En la IPS se tiene un coordinador y un director de proyectos donde se dividen los proyectos siendo otra falencia dado que estos deberían estar unificados.

2. Diana Acero: ¿el área puede actuar con autonomía sin articularse con otras áreas?

Giovanni Guerrero: Por ejemplo, yo deseo ampliar una de las sedes, en donde para poder realizar esto se debe articular con administrativo para la revisión de planos y demás. Si se necesita personal, este debe ser solicitado a talento humano por lo que mantiene una constante interrelación. A pesar de esto no se tiene estandarizada una metodología, formatos o procedimientos lo que conlleva a varios vacíos en los proyectos.

Las lecciones aprendidas han sido las que se realizan de manera cotidiana sin una estructura definida donde no se registra el conocimiento ni la manera de hacerlo en donde por ejemplo si se contara con una estructura definida, se podrán recordar las desviaciones a las expectativas como el diseño de planta suficiente para atender a una población o clientes en específico y que este cumpla con los requerimientos técnicos. En donde se tendrán que articular con el área de infraestructura para calcular los metros cuadrados, pero esto se daría si existieran los formatos y procedimientos que sirvan para gestionar esa información ya que, sin esto, el conocimiento se lo queda la persona y no la organización.

3. Diana Acero: ¿Cómo se prioriza un proyecto en Profamilia de gestión clínica?

Giovanni Guerrero: Se plantea ante la gerencia de salud y ahí se eleva a la junta directiva, no se conoce en concreto una metodología para priorizar, pero se supone que al momento de evaluarlos se tendrán en cuenta criterios como lo financiero, costo, retorno de la inversión, entre otros.

Yo digo que así se prioriza. Y que quede eso en un documento claro. Se hizo una matriz de priorización donde exista el área que nos diga a nosotros: ¿cuántos proyectos va a montar Giovanni? Yo voy a montar este, este y este”. De acuerdo a las matrices viendo las necesidades de la población, las necesidades, el retorno de la inversión, todo este tipo de cosas, la prioridad quedó: Sede Cedritos como primera opción, Segunda opción: arreglar las oficinas del director de gestión clínica, etc. Porque debe existir esa priorización.

4. Diana Acero: ¿Cómo se hace el seguimiento a proyectos de gestión Clínica?

Giovanni Guerrero: No son proyectos de gestión clínica exclusiva. Son proyectos de salud. De lo que estoy contando es proyectos de salud. ¿Cómo se hace? Con reuniones periódicas, pero que exista una metodología oficial, ¿nos vamos a reunir cada ocho días? Yo estoy entrando a alinear a la gente en eso. Y eso les ha costado porque primero me ven como el policía, y yo digo el que no hace el seguimiento pierde el control de todo. ¿En qué vas con esto, en qué vas con aquello? Si, eso no existe. Entonces, digamos que así de metodológico, digamos de una manera empírica, claro que sí.

Por algo también ha crecido Profamilia, quiero que lo tengas claro porque no es que no lo hagamos. No lo hacemos dentro de una línea o un marco metodológico, donde exista un formato o un acta. Por ejemplo, te voy a contar una infidencia aquí. Nosotros estamos lanzando la sede de Chía, no nos aprobaron la habilitación a Secretaría de Salud, y estamos en este momento haciendo un plan de trabajo para volvernos a presentar.

Cuando yo entro a mirar, veo todo lo que te acabé de escribir, esas son las debilidades. Cuando llegó la negación, se estalló una bomba y todas las áreas, incluyéndonos comenzaron a buscar responsables: eso es gestión clínica, eso es infraestructura, eso es arquitectura, eso es calidad. Y se pasaban entre todos la pelota.

Afortunadamente, como te digo, no estoy tan contaminado. Sí que encontré que: no existe una unificación, no existen unos alcances bien definidos, no existen unos roles bien definidos. Entonces, dicen: pero calidad avaló el plano, y por eso es que lo construimos. Yo dije: ¿Avaló qué? ¿Cuál es el alcance de la evaluación de calidad?. No es decir: aquí hay 2 x2, cuatro metros, pase. Ese es un alcance de arquitectura. Mi alcance, es decir: cuenta el consultorio con un baño, cuenta con una sala de espera, cuenta con una recepción, cuenta con lo mínimo para operar. No están claros los roles.

Ahí, se ve esto supremamente fragmentado. Con decir que al hablar con una de las gerentes me dice quiero aterrizar ya que tú eres nuevo y dijo: *“Muchas de las cosas que tú me estás*

diciendo ya fueron discutidas hace unos tiempos, inclusive con la dirección ejecutiva a bordo donde tomamos decisiones”. Ejemplo para que me entiendas: para operar este consultorio debe tener como mínimo 4 metros cuadrados y venimos acá y decimos tiene 3.50 metros cuadrados, entonces el arriendo muy barato, está muy bien localizado, en fin, vayámonos para ese de 3.5 y no el de 4, y todos decimos: ok si. Cuando pasa el tiempo, pasa la visita y nos dicen: oiga eso tiene 3.5 mts y no 4 mts, se dan cuenta, ustedes no consultaron bien. Entonces ahí es donde decía, ojo ¿qué pasó con la lección aprendida? y me hago la pregunta: ¿eso dónde quedó registrado?

Porque en un proyecto tengo que definir lineamientos. Entonces, se hace la presentación del anteproyecto, se definen los lineamientos con Dirección Ejecutiva, se comienza a ejecutar y comenzamos a monitorear. Vamos ahí... Y cualquier desviación que salga del proyecto, haremos una reunión extraordinaria para definir conductas y si hay que elevarla a la Dirección Ejecutiva, se elevará con el fin que exista el menor riesgo en la culminación de proyecto. ¿Si me hago entender? Eso no lo tenemos así de detallado. Pero si le preguntas a los jefes, seguramente ellos van a decir: “si nosotros hacemos reuniones”. No. Yo te digo como son las cosas, pues porque yo lo que quiero, y me gustaría, y se lo dije a Andrea cuando llegué. Cuando yo llegué Andrea me dijo: Deja de ser tan acelerado, te aterrizo aquí no hacemos esto, no hacemos lo otro. ¿Cómo? Yo no sé, pero acá no lo hacemos.

5. Diana Acero: ¿cómo considera que debe ser esa metodología para la implementación de proyectos de mejora organizacional?

Giovanni Guerrero: Yo conozco la metodología PMI, y me parece una metodología muy densa, muy compleja. Las estructuradas detalladas de trabajo me parecen maravillosas, pero me parecen super complejas. Yo tenía un ingeniero de proyectos dedicado a sentarse con cada sponsor, pero si que me demostró, que ningún proyecto se nos cayó. Entonces, no es el riesgo-beneficio. Dentro de mi diagnóstico no está eso. No hay un líder de proyectos, no existe ese líder de proyectos. Si te dicen así: “pero claro el director de proyectos se llama Marco Camargo, y la gerente de proyectos, se llama Luz Yaneth”. No, no, esos son proyectos distintos. Ya proyectos operativos. Ellos de alguna manera se involucran, pero de una manera muy sutil. Y finalmente ya nos votan la papa caliente. Conseguimos el proyecto, denos la plata, tome operativice. Y entonces

comienzan, pidamos tal información: ACNUR, UNICEF, el que sea que nos está pidiendo tal reporte, hagámosle el reporte, y comenzamos a correr.

Y estoy hablando de todo un país 34 sedes, 26 ciudades, 4 regionales, 1100 empleados. Entonces, ¿Cómo lo vería? Deberían existir herramientas, instrumentos de aplicación, debería existir un esquema clarísimo, un flujograma de quiénes son los que actúan, midiendo cargas. No es que todo como es clínico, entonces cárgueselo al Director de Gestión Clínica, va a llegar el momento en el que me voy a reventar. Entonces, hay que entrar a monitorear y seguramente para X proyecto, se va a contratar otro médico para que me esté apoyando y pueda seguirlo, pero con otra persona al lado que esté en la operación.

Esos instrumentos: cómo es la evaluación del proyecto para implementar y operativizar. Por ahí, hay una herramienta que está muy interesante que la manejan los gerentes con el fin de montar qué servicio quiero, cuánto me cuesta, como un PG, y mirando el retorno. Digamos que eso no sirve, pero en la operación ¿dónde está montado eso? Entonces, primero tengo que contratar, cuánto tiempo tengo que disparar la requisición a talento humano, para que talento humano busque, cuáles son los acuerdos de nivel operativo y de nivel de servicios que aquí no tenemos así de descritos dentro de un marco procesos y de calidad para que, si yo sé que ella se demora 15 días para buscar este perfil, entonces yo tengo que mandar la requisición como mínimo 1 mes, antes. O sea que si yo estoy pensando en abrir una sede en el mes de octubre yo ya debería estar mandando el requerimiento. Y esto debería estar en un formato o en un check list. Esto hay que hacerlo, y no, todo listo, ahora si a talento humano dice, si en un mes.

Diana Acero: Todo por correo electrónico.

Giovanni Guerrero: Si, por correo electrónico o por algunas reuniones que se hacen. A mí me gustaría pedir aquí, a quien no ha escuchado esta charla, ella es nuestra enfermera de calidad y si no corrígeme Yuri si lo que estoy diciendo es falso. Nosotros no tenemos un archivo que yo vaya a mirar y decir, el proyecto de Mayorga una sede que abrimos en Medellín, mire la carpeta donde está descrito todo lo que utilizamos para el montaje del proyecto, desde el análisis, el marco

de arquitectura, cómo fueron los documentos que se hicieron, cómo fue el flujograma, dónde está el acta de apertura, cierre del proyecto, eso no lo tenemos.

Y cuando uno gestiona proyectos, yo que he trabajado en gestión por proyectos, eso debería tenerlo. Y eso debería quedar, el documento, y de ahí cuando cerramos el proyecto y ya entra la operación, alguien que está liderando debería decir cuáles son las lecciones aprendidas: a, b, c, d y de ahí guardarlas. Tenemos que tener en cuenta esto, para no cometer el mismo error, que cometimos con la primera. No lo tenemos.

Recomendaciones: si van a presentar a propuestas con Andrea que lo tiene más claro que yo sin duda, que sea muy práctico, no nos metamos con una estructura, o si se quieren venir con una estructura ideal, pero también con una estructura realista. Me explico, presentar una propuesta para presentar una oficina de proyectos, con un coordinador de proyectos internos, con un equipo de trabajo de dos o tres ingenieros, etc, no sé, digamos definimos que eso era lo ideal, pero hay que aterrizarlo con Profamilia, cómo sería un crecimiento dando resultados e impactando, porque no lo creas es plata lo que se ha perdido. Que es de la manera como hay que mostrarlos. O sea, cuánto dinero con el ejemplo que te puse de Chía se ha perdido, hoy ya deberíamos estar produciendo. No se está produciendo.

Ya estamos perdiendo plata, estamos pagando arriendo. Entonces, de pronto hasta ese coordinador de proyectos, ese ingeniero, ya podría estar fácilmente pago mitigando todo eso y multiplicando los proyectos, los tiempos de ejecución de los mismos. Aquí patinamos mucho, aquí se demoran mucho los proyectos. Si nos inyectan, si nos jalen las orejas, así como que corren. Pero corremos con tropiezos, porque lo que queremos realizar no nos da el tiempo.

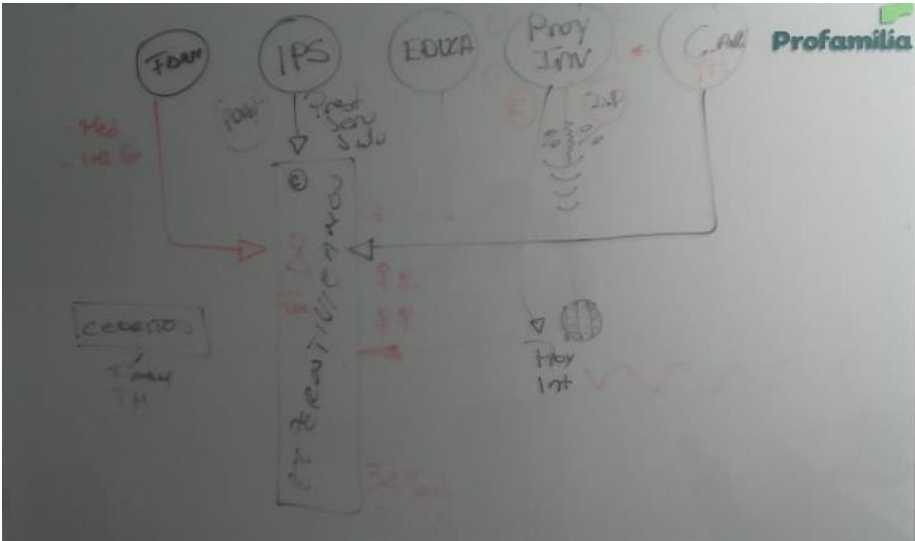
Muchísimas gracias por su tiempo.

Figura 44. Registro fotográfico entrevista con Giovanni Guerrero



Fuente. Equipo investigador

Figura 45. Registro fotográfico entrevista exposición



Fuente. Equipo investigador

C. ENTREVISTA A LUIS MAHECHA

Se realizó entrevista el día 14 de agosto de 2019 de 7:40 a.m. a 8:00 a.m. en las instalaciones de Profamilia, al señor Luis Mahecha, Director de Control Interno y Gestión del Riesgo. Previo a dar inicio a la grabación, se realizó socialización del objetivo de la entrevista y del trabajo de investigación “Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de mejora organizacional en Profamilia”.

La entrevista fue adelantada por Diana Carolina Acero, en calidad de integrante del equipo investigador.

1. Diana Acero: ¿Qué experiencia ha tenido en cuanto a la formulación y dirección de proyectos?

Luis Mahecha: Creo que en Profamilia hay que hacer como un antes y un después. Realmente, a partir del año 2012 con el cambio de administración hay totalmente un cambio en la manera de hacer las cosas en la organización y eso llevó a que también se modernice y estructure la organización de una manera diferente.

En este sentido, se crea la gerencia de investigaciones y proyectos se revitaliza, y se consolida como una línea de acción dentro de la organización, para gestionar esos proyectos que harán que se puedan conseguir recursos para poder cumplir con el objetivo y la misión de la organización. Ese es como el antes y el después.

Hoy en día se incorpora un concepto a estos proyectos y es el concepto de los riesgos, y los financiadores prácticamente exigen que los riesgos sean considerados en la ejecución de los proyectos y que se administren de manera adecuada.

De hecho, hay un proyecto que se llama “Valiente” en el que periódicamente se realiza una reunión para revisar esos riesgos que se han identificado en un momento para saber cómo están, si alguna vez se han materializado algunos de estos, si hay un riesgo nuevo que se deba considerar y evaluar. Entonces, eso es lo particular de los proyectos hoy en día, que le hemos incorporado ese aspecto.

2. Diana Acero: ¿Qué proyectos ha desarrollado en Profamilia y cuáles han sido los principales resultados?

Luis Mahecha: Proyectos, hemos desarrollado muchos en la organización a lo largo de estos años, que han tenido un diferente impacto. Creo que “Valiente” es uno de los que ha tenido mayor resonancia dadas sus características. El empezar a trabajar con los niños y adolescentes este tema de la salud sexual y la reproductiva acompañada de sus padres y los educadores, me parece que es un hito en lo que se ha hecho en Profamilia.

3. Diana Acero: ¿Cómo se priorizan los proyectos?

Luis Mahecha: Teniendo en cuenta la visión y la misión organizacional, todo lo que tenga que ver con salud sexual y reproductiva son aquellos proyectos a que les da esa prioridad y además, aquellos que tengan que ver con derechos, esos son lo que se priorizan en la organización.

Diana Acero: O sea por el enfoque misional, es que se realiza la priorización.

Luis Mahecha: Exactamente, básicamente por ese enfoque.

4. Diana Acero: ¿Cómo se alinean los proyectos con la planeación estratégica y en especial con el proceso que usted maneja?

Luis Mahecha: Obviamente, por ser una línea de acción, los proyectos están considerados dentro de la planeación estratégica de la organización y el impacto que tienen dentro de la planeación es total, es básico. Y dentro de lo que tiene que ver con nuestra área, hemos querido también prestar el acompañamiento en la ejecución de los procesos para que las actividades se desarrollen tal como están establecidas en el objetivo del contrato, se cumplan con los compromisos y se cumplan con las especificaciones del financiador, para que así tengamos un resultado satisfactorio.

5. Diana Acero: Dentro de ese seguimiento que realizan y el apoyo permanente, ¿Qué hace falta para que todos los proyectos se cumplan exitosamente?

Luis Mahecha: Yo diría que los proyectos cumplen con esas etapas que tienen la formulación de un proyecto. En lo que estamos afinando y de hecho recientemente la gerente de proyectos e investigaciones nos solicitó apoyo es, en la revisión, en la evaluación, en la supervisión de la ejecución del proyecto, es decir, una especie como de auditoría continua para hacerle a cada una de esas etapas, para no esperar a finalizar el proyecto o al final de cada una de esas etapas, para hacer una evaluación, una revisión y un monitoreo, sino que de manera continua y a través de algunas actividades muy sencillas, se pueda hacer esa evaluación de cada una de esas etapas y se puedan hacer correcciones sobre la marcha y no tiempo después cuando ya se ha finalizado la etapa.

6. Finalmente, ¿cómo considera que esta metodología puede impactar la satisfacción del usuario?

Luis Mahecha: Finalmente, las actividades que pudieran conducir a mejorar estas actividades, van a tener un impacto no solamente en la satisfacción del usuario interno sino también el externo y la satisfacción por parte de los financiadores de que se llevó a cabo un proyecto de una manera transparente, en los tiempos previstos, sin mayores inconvenientes y con la colaboración y el apoyo total de todas las áreas que hacen parte de la estructura organizacional de Profamilia.

7. ¿Cómo se articulan las otras áreas en el desarrollo de un proyecto?

Luis Mahecha: Estos son transversales. Absolutamente todas las áreas y todas las líneas de acción interactúan en la ejecución de estos proyectos. No puede desarrollarse un proyecto sin el apoyo de la gerencia de talento humano, no puede desarrollarse un proyecto sin el apoyo de los servicios de salud, no puede desarrollarse un proyecto sin el área de comunicaciones que es vital, no puede desarrollarse un proyecto sin el apoyo del área de compras, de la gerencia administrativa y por supuesto del área financiera.

Obviamente, también de los procesos, si tenemos en cuenta que en ocasiones hay que adaptar esos procedimientos para poder ejecutar esas actividades objeto del proyecto.

8. Diana Acero: Ha visto que las personas que lideran los proyectos, ¿Cuentan con el apoyo para sacar adelante todos los proyectos?

Luis Mahecha: Considero que sí, aquí “todos para uno y uno para todos” como dice el eslogan de los mosqueteros porque es parte de la razón de ser uno empleado de la organización, prestar apoyo y colaboración en la ejecución de todas las actividades que desarrolle la organización.

9. Diana Acero: Usted menciona dentro de la ejecución de los proyectos, que falta más auditoría. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos?

Luis Mahecha: Nosotros no hemos dedicado nuestros esfuerzos realmente hacia esa área, es algo que nos hemos propuesto a partir de este año. De hecho, en nuestra planeación así lo presentamos, esbozamos frente a la Dirección Ejecutiva y al Comité de Dirección Ejecutiva, de que íbamos a involucrarnos más con esta área porque nuestro equipo es bastante reducido; contamos con el apoyo de tres profesionales, uno está en Cali, otro en Medellín y Martín que está aquí en Bogotá. Obviamente, estamos hablando de 33 sedes en la organización, estamos hablando de muchos procesos a los cuales le tenemos que poner la lupa y hemos priorizado según el riesgo, estos procesos para ser objeto de seguimiento y revisión por parte nuestra.

Entonces, nos hemos empeñado en que este año, vamos a prestar, vamos a incorporar este proceso de estos proyectos en nuestra agenda y nuestra planeación para poder hacer una revisión de cada una de estas etapas de los proyectos.

Diana Acero: En la revisión que ustedes han realizado ¿qué han identificado en herramientas, técnicas, que utilizan las áreas en la implementación de los proyectos frente a ese seguimiento?

Luis Mahecha: No estaría en capacidad de decirlo, como te comento hasta el momento vamos a meternos de lleno a esto. Antes hacíamos una revisión muy leve, porque eran proyectos muy pequeños, muy específicos. No quiero decir que los proyectos de antes fueran pequeños, no. Siempre nos centrábamos en algunos proyectos en el cual se manejan recursos más bien estatales y que por su especificidad requerían de esa característica, de estar un poquito más al ser un seguimiento más preciso de la ejecución de los mismos, dado el objetivo de estos proyectos.

Pero estos son proyectos de mayor envergadura y requieren también de una planeación diferente y eso algo que nos proponemos, quedamos de hacer en este año.

10. Diana Acero: ¿Considera que Profamilia requiere una metodología para la implementación de los proyectos internos?

Luis Mahecha: Yo creo que sí, claro es necesario innovar. Y Profamilia, siempre está abierta a la innovación. A mí me parece que todas estas metodologías y herramientas que están ahí, a la orden del día deberían ser aprovechadas para poder desarrollar de una manera eficiente y efectiva los proyectos y hacer un mejor uso de los recursos que cada día son más escasos.

11. Diana Acero: Anteriormente, indicó que se requiere la metodología ¿Cómo considera que debe ser la metodología para la implementación de los proyectos?

Luis Mahecha: Consideraría que debería ser en primer lugar a la medida, teniendo en cuenta la estructura que tiene Profamilia porque como siempre lo manifestamos somos una organización sui generis, no hay ninguna otra organización como Profamilia con tantas líneas de acción. Que pensaría uno que cada una es aparte, que cada una es individual pero aquí todas se interrelacionan y lo que se desarrolla en una línea de acción impacta de alguna manera en otra línea de acción y así mismo, entre los diferentes procesos que tiene la organización.

Entonces, debería considerarse la estructura administrativa, la jerarquía de esos procesos, el conocimiento y la experiencia de cada uno los líderes de esos procesos y obviamente, la misión y la visión de la organización para estructurarla de una manera adecuada.

Agradecemos mucho por su tiempo, por la disponibilidad para aportarnos la información, conocimiento que ha adquirido desde su experiencia ha adquirido todos estos años desde su mirada como Jefe de Control interno.

Figura 46. Registro fotográfico entrevista Luis Fernando Mahecha



Fuente. Equipo Investigador

Apéndice O. Resultado aplicación Lista de Chequeo Profamilia por Ciclo de Vida del Proyecto y
Área de Conocimiento

| COMPARATIVO LISTAS DE CHEQUEO CICLO DE VIDA DEL PROYECTO | | | |
|--|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Organización: | PROFAMILIA | | |
| Fecha de auditoría: | 12 DE AGOSTO DE 2019 | | |
| Persona que realiza la auditoría: | EQUIPO INVESTIGADOR | | |
| En la casilla de puntaje, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada y 5, se realiza la actividad de manera formal y programada. | | | |
| Descripción del ciclo de vida del proyecto | Puntaje proyecto OMNICANAL | Puntaje e proyecto VERTICAL SALUD | Puntaje proyecto METROLOGIA |
| PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS | 3,33 | 3,33 | 3,33 |
| PLANEACION DE UN PROYECTO | 1,70 | 2,20 | 2,50 |
| EJECUCION DEL PROYECTO | 2,71 | 3,14 | 2,86 |
| MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO | 2,57 | 2,00 | 2,43 |
| CIERRE DEL PROYECTO | 1,00 | 1,33 | 1,67 |
| Puntaje Total Prácticas de Gestión de proyectos | 2,26 | 2,40 | 2,56 |

| Descripcion area del conocimiento | Puntaje proyecto OMNICANAL | Puntaje proyecto VERTICAL SALUD | Puntaje proyecto METROLOGIA | Promedio |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------|
| Alcance | 2,67 | 3,00 | 3,00 | 2,89 |
| Tiempo | 2,33 | 2,67 | 2,33 | 2,44 |
| Costo | 3,00 | 1,67 | 2,00 | 2,22 |
| Calidad | 1,00 | 1,33 | 3,00 | 1,78 |
| Riesgos | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| Adquisiciones y Contratación | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,33 |
| Gestión de Stakeholders | 2,00 | 2,00 | 2,67 | 2,22 |

| | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|------|
| Recursos Humanos | 2,33 | 2,00 | 3,00 | 2,44 |
| Comunicación | 1,67 | 2,00 | 2,33 | 2,00 |
| Gestión del Cambio de los Proyectos | 2,33 | 3,33 | 2,33 | 2,67 |

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice P. Tabla Promedio por pregunta para lista de chequeo de proyectos

| Descripción del área de conocimiento | Puntaje proyecto OMNICANAL | Puntaje proyecto VERTICAL SALUD | Puntaje proyecto METROLOGIA | Promedio | Fase Ciclo del proyecto |
|---|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------|-----------------------------------|
| Pregunta 20. Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos. | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | Ejecución del Proyecto |
| Pregunta 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. | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,67 | Prácticas de Gestión de proyectos |
| Pregunta 16. El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto. | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,67 | Ejecución del Proyecto |
| Pregunta 3. Se identifican los stakeholders y sus necesidades son analizadas. | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,33 | Prácticas de Gestión de proyectos |
| Pregunta 18. Se mantienen informados los stakeholders con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto. | 3,00 | 4,00 | 3,00 | 3,33 | Ejecución del Proyecto |
| Pregunta 2 | 2,00 | 3,00 | 4,00 | 3,00 | Prácticas de Gestión de proyectos |
| Pregunta 13 | 4,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 24 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | Monitoreo y Control del Proyecto |
| Pregunta 19 | 3,00 | 4,00 | 2,00 | 3,00 | Ejecución del Proyecto |
| Pregunta 5 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,67 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 21 | 4,00 | 2,00 | 2,00 | 2,67 | Monitoreo y Control del Proyecto |
| Pregunta 17 | 2,00 | 3,00 | 3,00 | 2,67 | Ejecución del Proyecto |
| Pregunta 26 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 2,67 | Monitoreo y Control del Proyecto |
| Pregunta 12 | 1,00 | 4,00 | 3,00 | 2,67 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 10 | 1,00 | 4,00 | 2,00 | 2,33 | Planeación de un proyecto |

| Descripción del área del conocimiento | Puntaje proyecto OMNICANAL | Puntaje proyecto VERTICAL SALUD | Puntaje proyecto METROLOGIA | Promedio | Fase Ciclo del proyecto |
|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------|----------------------------------|
| Pregunta 27 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | 2,33 | Monitoreo y Control del Proyecto |
| Pregunta 14 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | Ejecución del Proyecto |
| Pregunta 25 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | Monitoreo y Control del Proyecto |
| Pregunta 9 | 1,00 | 1,00 | 4,00 | 2,00 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 22 | 1,00 | 2,00 | 3,00 | 2,00 | Monitoreo y Control del Proyecto |
| Pregunta 11 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 7 | 2,00 | 1,00 | 3,00 | 2,00 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 4 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,67 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 23 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,67 | Monitoreo y Control del Proyecto |
| Pregunta 15 | 1,00 | 1,00 | 3,00 | 1,67 | Ejecución del Proyecto |
| Pregunta 29 | 1,00 | 2,00 | 2,00 | 1,67 | Cierre del proyecto |
| Pregunta 8 | 1,00 | 1,00 | 3,00 | 1,67 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 6 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,33 | Planeación de un proyecto |
| Pregunta 28 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 1,33 | Cierre del proyecto |
| Pregunta 30 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | Cierre del proyecto |

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice Q. Acta de aprobación del proyecto

PROYECTO :
PRIORIDAD DEL PROYECTO :
TEMA A TRATAR : **ACTA DE APROBACIÓN**
FECHA :
LUGAR :
HORA :

ASISTENTES:

| Nombre | Gerencia / área |
|---------------|------------------------|
|---------------|------------------------|

NO ASISTENTES (requeridos para toma de decisiones):

| Nombre | Gerencia / área |
|---------------|------------------------|
|---------------|------------------------|

OBJETIVO(S) DE LA REUNION

OBJETIVO DEL PROYECTO

RESUMEN DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

| COMPROMISO | RESPONSABLE | TIEMPO REQUERIDO | FECHA A CUMPLIR |
|------------|-------------|---------------------|--------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES AL PROYECTO

La reunión se terminó a las hh:mm. La próxima reunión se efectuará el dd/mm/aaaa a las hh:mm

Fin del Acta

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice R. Project Charter

| PROJECT CHARTER | | | | | |
|---------------------------|--|--|-------------------------|--|--|
| NOMBRE DEL PROYECTO | | | | | |
| RESPONSABLE DEL PROYECTO | | | | | |
| GERENCIA RESPONSABLE | | | | | |
| DESCRIPCION DEL PROYECTO | | | | | |
| OBJETIVO | | | | | |
| | | | | | |
| ALCANCE | | | | | |
| COSTO: | | | TIEMPO: | | |
| DESCRIPCION DEL PROYECTO: | | | | | |
| | | | | | |
| RESTRICCIONES | | | SUPUESTOS | | |
| | | | | | |
| PARTES INTERESADAS | | | | | |
| | | | | | |
| ENTREGABLES | | | CRITERIOS DE ACEPTACION | | |
| | | | | | |
| FIRMA RESPONSABLE | | | | | |
| FIRMA GERENTE | | | | | |

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice S. Cronograma de proyecto

| CRONOGRAMA | | | | |
|------------|-----------|--------|-----|---------|
| | Actividad | Inicio | Fin | Recurso |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |
| 17 | | | | |
| 18 | | | | |
| 19 | | | | |
| 20 | | | | |

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice T. Estimado de costos

| | |
|---|------------------------|
| Metodología proceso de gestión de proyectos | CODIGO |
| ETAPA : PLANIFICACIÓN | PAGINA |
| FORMATO | FECHA |
| | VERSION |
| | 1 DD/MM/AAAA 1.0 |

ESTIMADO DE COSTOS

NOMBRE DEL PROYECTO:

| ÍTEM | WBS | Unidad de Medida | Cantidad | Precio Unitario (COP) | Costo Total (COP) | % |
|-------|-----------------------------|------------------|----------|-----------------------|-------------------|-------------|
| 1.1 | Gestión de Proyectos | | | | 24.000.000 | 100% |
| 1.1.1 | Administración del Proyecto | Días | 120 | 200.000 | 24.000.000 | |
| | | | | | 0 | |
| | | | | | 0 | |
| | | | | | 0 | |
| | | | | | 0 | |
| | | | | | 0 | |
| | | | | | 0 | |
| | TOTAL | | | | 24.000.000 | 100% |

COP= Pesos Colombianos

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO

La estimación de los costos de las actividades del cronograma incluye desarrollar una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar cada actividad del cronograma. A continuación se recomienda dar lectura a las siguientes instrucciones para su diligenciamiento:

| | |
|----------------------------|--|
| NOMBRE DEL PROYECTO | Registre la denominación del proyecto sobre el cual se realiza la estimación de costos. |
| ÍTEM | Relacione el número consecutivo de cada uno de los costos de las actividades a nivel del proyecto. |
| WBS | Detalle del costo en el que se incurrirá a nivel de la actividad del proyecto. |
| UNIDAD DE MEDIDA | Relacione la unidad de medida en que se puede medir el costo de la actividad. Por ejemplo: Hora/Hombre, Días, metro cuadrado, etc. |
| CANTIDAD | Relacione el número de unidades (cuántas) se necesitarán para la actividad. Por ejemplo, 130 días de tiempo de formadores en plataforma virtual. |
| PRECIO UNITARIO | Relacione el valor unitario en pesos colombianos (COP) para cada costo a nivel de la actividad del proyecto. |
| COSTO TOTAL | Multiplique el precio unitario por la cantidad en cada línea de costo. |
| PORCENTAJE | Establezca el porcentaje de costo, dividiendo el costo total a nivel de la actividad entre el costo total del proyecto. |
| TOTAL | Sume cada uno de los costos totales del proyecto |

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice U. Presupuesto

| | Metodología proceso de gestión de proyectos ETAPA : PLANIFICACIÓN FORMATO | CODIGO PAGINA 1 FECHA DD/MM/AA VERSION 1.0 | | | | | | | | | | |
|---------------------|---|---|-----------------|----------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| PRESUPUESTO | | | | | | | | | | | | |
| NOMBRE DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | |
| ÍTEM | WBS | Presupuesto Base | Duración (Días) | Inicio (dd/mm) | Fin (dd/mm) | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | TOTAL |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| ACUMULADO (MES) | | | | | | | | | | | | |
| ACUMULADO (%) | | | | | | | | | | | | |

INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO

La preparación del presupuesto de costos implica sumar los costos estimados de las actividades del cronograma o paquetes de trabajo individuales para establecer una línea base de costo total a fin de medir el rendimiento del proyecto. El presupuesto deberá distribuirse en el tiempo y usarse como base para medir, supervisar y controlar el rendimiento general del costo del proyecto. A continuación, se recomienda dar lectura a las siguientes instrucciones para su diligenciamiento:

| | |
|----------------------------|--|
| NOMBRE DEL PROYECTO | Registre la denominación del proyecto sobre el cual se realiza la estimación de costos. |
| ÍTEM | Relacione consecutivamente el número de la actividad del proyecto. Por ejemplo, 1, 2, 3,4, 5, etc., dependiendo de la cantidad de actividades registradas. |
| WBS | Relacione el nombre de la actividad a nivel de paquete de trabajo del proyecto |
| PRESUPUESTO BASE | Relacione el valor equivalente al costo que tendrá la actividad en el desarrollo del proyecto. |
| DURACIÓN | Calcule el tiempo que durará el desarrollo de la actividad en el proyecto, hallando la diferencia entre la fecha de inicio y la fecha de finalización. |
| INICIO | Relacione la fecha en que dará inicio la actividad del proyecto |
| FIN | Relacione la fecha en que se tiene programado la finalización de la actividad del proyecto |
| MES | Registre el valor del presupuesto que se ejecutará para el desarrollo de la actividad mes a mes |
| TOTAL | Sume el total del valor de los presupuestos que fueron distribuidos mes a mes |
| ACUMULADO MES | Ubíquese en el mes actual, y sume el valor total del presupuesto del mes anterior |
| ACUMULADO (%) | Halle el porcentaje acumulado, dividiendo el valor acumulado del mes entre el valor total del mes |

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice V. Gestión de riesgos

| PROYECTO: | | FECHA: | | | | | | | | | | |
|-----------|---------------------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------|--|--------------------------------------|----------|---------|---------|---|----------------------------|---------------------|
| | IDENTIFICACION DEL RIESGO | | | | | IMPACTO SOBRE OBJETIVOS DEL PROYECTO | | | | Promedio Impacto sobre Objetivos Proyecto | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | Grado de Exposición |
| | Escenario de Riesgo | Riesgo o Amenaza (causa) | Consecuencia del riesgo | Fase del Proyecto que afecta | Evento que dispara el riesgo (si aplica) | Costo | Duración | Alcance | Calidad | | | |
| 1 | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | | | |

| Puntuación | Impacto |
|-------------|------------|
| 90-99% | Superior |
| 76%-90% | Mayor |
| 51-75% | Importante |
| 25-50% | Menor |
| Menor a 25% | Inferior |

| Puntuación | Probabilidad de Ocurrencia |
|-------------|----------------------------|
| 81-99% | Muy Alta |
| 56-80% | Alta |
| 36-55% | Moderada |
| 21-35% | Baja |
| Menor a 20% | Muy Baja |

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice W. Plan de acción de riesgos

| PLAN DE ACCION | | | | | | |
|----------------|---------------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------|---------------------------------|-------------|
| Ítem | Oportunidad de Mejora /hallazgo | Riesgo Identificado | Acción a implementar | Fecha Inicio | Fecha Fin | Responsable |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| | | | Fecha de Elaboración del plan: | | Fecha de presentación del plan: | |

REVISÓ Y APROBÓ _____

Fuente. Elaboración propia.

Apéndice X. Lista de chequeo indicadores de calidad

| | | Metodología proceso de gestión de proyectos | | | CODIGO F- | |
|--|-------------|---|---------------------------|---------------------------------|------------------|-------------|
| | | ETAPA : PLANIFICACIÓN, MONITOREO Y CONTROL | | | PAGINA 1 | |
| | | FORMATO | | | FECHA DD/MM/AAAA | |
| | | | | | VERSION 1.0 | |
| INDICADORES DE CALIDAD DEL PROYECTO | | | | | | |
| Nombre del Proyecto: | | | | | | |
| Crterios de Calidad | Descripción | Métrica de Calidad | Frecuencia de la medición | Frecuencia y momento de reporte | Meta | Responsable |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| INSTRUCCIONES DE DILIGENCIAMIENTO | |
|--|---|
| Mediante la matriz se calidad se identifican los criterios de calidad que aplican al proyecto y cómo se realizarán las mediciones para estar seguros de que se satisfacen los estándares establecidos. A continuación, lea detenidamente las siguientes instrucciones para el diligenciamiento de la Matriz de Calidad del proyecto: | |
| NOMBRE DEL PROYECTO | Relacione el nombre con el cual se encuentra identificado el proyecto en la organización |
| CRITERIO DE CALIDAD | Identifique y relacione las características de calidad relevantes en el proyecto desarrollado. |
| DESCRIPCIÓN | Relacione de manera detallada y concisa sobre a qué referencia el criterio de calidad seleccionado. |
| MÉTRICA DE CALIDAD | Relacione el procedimiento o método utilizado, para realizar la medida, el cual puede ser una fórmula matemática o una encuesta. Por ejemplo: CPI= Cost Performance Index Acumulado |
| FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN | Relacionar la forma en que se obtendrá la medición del factor de calidad, por ejemplo, diariamente, semanalmente, quincenalmente, etc. |
| FRECUENCIA Y MOMENTO DEL REPORTE | Relacione el momento en que se reportará el resultado del monitoreo a la métrica de calidad. Por ejemplo, semanal y el reporte el viernes en el horario de la tarde. |
| META | Relacione los resultados o valores esperados mínimos |
| RESPONSABLE | Relacione el nombre de la persona encargada de realizar el monitoreo y control de la métrica de calidad. |

Fuente. Elaboración propia.