



**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA
ONG COMPASSION INTERNATIONAL**

VIVIAN LORENA VENTÉ
MISAEAL ARNOL MOSQUERA

UNIVERSIDAD EAN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, COLOMBIA
2022

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA
ONG COMPASSION INTERNATIONAL**

Autores

Vivian Lorena Venté
Misael Arnol Mosquera

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director

Carmen Elizabeth Chaparro Malaver

Modalidad

Trabajo Dirigido

UNIVERSIDAD EAN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, COLOMBIA

2022

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Director de Trabajo de Grado

Bogotá D.C. 18 - 06 – 2022

A Dios, a mi Esposa e hijos que me acompañan en mi camino del crecimiento de mi conocimiento y con su apoyo se convierte en una historia familiar.

Misael Arnol

Primeramente a Dios por la oportunidad de tener nuevos conocimientos, a mi familia y a cada uno de los compañeros y maestros que nos han acompañado en el camino.

Vivian Venté

Agradecimientos

Gratitud a nuestras familias por ir de nuestra mano en este proceso, por su comprensión, paciencia y por las muchas horas de compañía durante la investigación.

A nuestros profesores por habernos enseñado el arte de la gestión de proyectos que pudimos implementar en este trabajo; a nuestra directora de trabajo de grado Carmen Elizabeth Chaparro Malaver por su orientación y buenos consejos.

A la universidad y compañeros por recibirnos en su cuna del conocimiento y compartirlos con nosotros con grandes experiencias y actividades.

Resumen

En el enriquecimiento del conocimiento de la gerencia de proyectos se buscó una empresa en la cual se puedan implementar algunos de los conceptos aprendidos. La propuesta metodológica para la gerencia de proyectos en la ONG Compassion International es la gran opción para la implementación de la gestión de proyectos en una empresa con proyección nacional e internacional.

La ONG Compassion International Colombia ejecuta una gran cantidad de proyectos con fines sociales en especial para la protección de la niñez y librarlos de la pobreza en nombre de Jesús; sus alianzas con iglesias cristianas y sus bases desde una organización no gubernamental mundial le ha permitido la recepción de recursos para su cometido. Sin embargo, cada proyecto requiere de una extensa labor para poder ejecutar adecuadamente esos recursos otorgados.

La estructura que tiene actualmente la organización podría mejorarse con la implementación de una metodología de gestión de proyectos. La forma de administrar los proyectos ha sido más de forma empírica y dinámica que, aunque ha venido funcionando, con el estudio efectuado en esta investigación demuestra que se puede mejorar y lograr grandes resultados. Esta investigación se efectuó de modo descriptivo con el fin de proponer una metodología para implementar en la organización, analizando las metodologías de gestión de proyectos estructuradas y las nuevas metodologías ágiles.

Las herramientas usadas en esta investigación demostraron los espacios en que la organización podría optimizarse y como resultado arrojó como propuesta una metodología mixta que debe por cada actividad ser seleccionada por el usuario. La selección de un estándar por cada actividad impactará directamente en la organización metodológica de la gestión de proyectos de la empresa que al final será única y exclusiva de Compassion.

Palabras Claves: metodologías ágiles, implementación y metodologías de gestión de proyectos.

Abstract

With an improvement of knowledge in the Project management, we found a Company that it can introduce some concepts learned. The methodological proposal to management Project in the NGO Compassion International is the big option to apply in a Company with national and international projection.

The Ngo Compassion International Colombia executes a lot of projects with social objective, the main project is to save the children and release them from poverty in Jesus' name; the organization has alliances with Christian churches and his structure like non-governmental organization let it the reception of resources to accomplish his target. However, each Project require to make large task to execute properly those resources given.

The organization has a structure that could improve with the implementation of a new methodologic of project management. The way of management the projects have been with style experiential and dynamic, nevertheless, it has been functioning. With the study made in this investigation showed that it can improve and achieve big results. This investigation was made like a description mode with the target to propose a methodologic to implement in the organization, analyzing methodologies of management projects more structured and new agile methodologies. The standard selection over each activity will affect directly the methodology organization of project management that at the end it will be unique and exclusive of Compassion.

Keywords: agile methodologies, implementation and management projects methodologies.

Tabla de Contenido

PRIMERA PARTE	- 14 -
1. Introducción	- 14 -
1.1 Descripción del Problema.....	- 15 -
2. Objetivos	- 17 -
2.1 Objetivo General.....	- 17 -
2.2 Objetivos Específicos	- 17 -
3. Justificación	- 18 -
4. Marco Institucional	- 19 -
4.1 Presentación de la ONG.....	- 19 -
4.2 Referentes Estratégicos.....	- 20 -
4.3 Productos y Servicios	- 20 -
4.4 Estructura Organizacional De Compassion	- 22 -
5. Marco Teórico de referencia	- 26 -
5.1 Contextualización de la importancia de la gerencia de proyectos	- 26 -
5.2 Metodologías de Gestión de Proyectos.....	- 27 -
5.3 Generalidades De La Gerencia De Proyectos Sociales	- 31 -
6. Diseño Metodológico de la investigación	- 38 -
6.1 Tipo de Investigación	- 38 -
6.2 Análisis externo	- 38 -
6.3 Análisis interno.....	- 49 -
SEGUNDA PARTE	- 52 -
7. Diagnóstico Organizacional	- 52 -
7.2 Análisis de Resultados.....	- 52 -

7.3 Análisis DOFA	- 61 -
TERCERA PARTE	- 63 -
8. Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos en la ONG Compassion International	- 63 -
8.1 Planteamiento de la propuesta metodológica para la gerencia de proyectos de Compassion international	- 63 -
8.2 Propuesta metodológica detallada para Compassion International	- 68 -
8.3 Acciones estratégicas fundamentales	- 85 -
8.4 Fases para la Implementación de la metodología	- 87 -
8.5 Impactos y beneficios esperados tras la implementación de la propuesta.....	- 88 -
Conclusiones	- 89 -
Recomendaciones	- 91 -
Referencias	- 93 -
Apéndice A. Instrumento de Medición Validado	- 98 -
Apéndice B. Información Expertos para Validación	- 101 -
Apéndice C. Autorización empresarial	- 102 -
Apéndice D. Actividades vistas desde el enfoque ágil	- 103 -
Apéndice E. Actividades vistas desde el enfoque estándar	- 107 -
Apéndice F. Resultados del diagnóstico organizacional aplicado	- 112 -
Apéndice G. Validación de plan de implementación de la metodología	- 130 -

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Aplicación de estándares en Colombia en proyectos sociales.....</i>	<i>- 31 -</i>
<i>Tabla 2 Preguntas a las que debe responder un proyecto social.....</i>	<i>- 34 -</i>
<i>Tabla 3 Fases de un proyecto social</i>	<i>- 36 -</i>
<i>Tabla 4. Posibles variables para considerar dentro de un análisis de PESTEL.</i>	<i>- 40 -</i>
<i>Tabla 5 Análisis PESTEL para Compassion International.....</i>	<i>- 41 -</i>
<i>Tabla 6 Descripción de los componentes identificados</i>	<i>- 49 -</i>
<i>Tabla 7 Modificación de preguntas.....</i>	<i>- 50 -</i>
<i>Tabla 8 Población objetivo y muestra.....</i>	<i>- 53 -</i>
<i>Tabla 9 Metodologías en gestión de proyectos referenciados por los empleados.....</i>	<i>- 59 -</i>
<i>Tabla 10 Matriz DOFA para la gestión de proyectos de Compassion International</i>	<i>- 61 -</i>
<i>Tabla 11 Propuesta Metodología para la gestión de proyectos de Compassion International -</i>	<i>70 -</i>
<i>Tabla 12 Información de los expertos.....</i>	<i>- 101 -</i>
<i>Tabla 13 Actividades vistas desde el enfoque ágil</i>	<i>- 103 -</i>
<i>Tabla 14 Actividades vistas desde el enfoque estándar.....</i>	<i>- 107 -</i>
<i>Tabla 15 Metodologías en gestión de proyectos referenciados por los empleados.....</i>	<i>- 121 -</i>
<i>Tabla 16 Comentarios de encuestados sobre planes para una mejor comunicación</i>	<i>- 124 -</i>
<i>Tabla 17 Validación de plan de implementación de la metodología</i>	<i>- 130 -</i>

Índice de figuras

<i>Figura 1 Organigrama global Compassion International</i>	- 22 -
<i>Figura 2 Estructura Organizacional - Compassion Colombia</i>	- 23 -
<i>Figura 3 Total de Beneficiarios registrados en Compassion Colombia</i>	- 24 -
<i>Figura 4 Impacto de un proyecto social</i>	- 33 -
<i>Figura 5 Proceso de identificación de necesidades para la formulación de proyectos</i>	- 54 -
<i>Figura 6 Capacitación en gestión de proyectos</i>	- 55 -
<i>Figura 7. Mecanismo para monitorear los fondos</i>	- 56 -
<i>Figura 8 Frecuencia de cumplimiento entre cronograma y planeación</i>	- 57 -
<i>Figura 9 Calificación frente a la gestión de riesgos en Compassion</i>	- 58 -
<i>Figura 10 Estándar para la gestión de proyectos</i>	- 59 -
<i>Figura 11 Control de cambios</i>	- 60 -
<i>Figura 12 Control de calidad de los proyectos</i>	- 61 -
<i>Figura 13 Diagrama de la metodología propuesta</i>	- 65 -
<i>Figura 14 Plan de Implementación de la metodología</i>	- 88 -
<i>Figura 15 Proceso de identificación de necesidades para la formulación de proyectos</i>	- 112 -
<i>Figura 16 Proceso de priorización de necesidades para la formulación de proyectos</i>	- 112 -
<i>Figura 17 Importancia en la aplicación de un diagnóstico para identificar necesidades</i>	- 113 -
<i>Figura 18 Herramienta de diagnóstico de necesidades</i>	- 113 -
<i>Figura 19. Personal necesario para la gestión de proyectos</i>	- 114 -
<i>Figura 20 Recursos humanos de los aliados estratégicos para la gestión de proyectos</i>	- 114 -
<i>Figura 21 Recursos financieros de los aliados estratégicos para la gestión de proyectos</i>	- 115 -
<i>Figura 22 Capacitación en gestión de proyectos</i>	- 115 -
<i>Figura 23 Redistribución de los recursos asignados en un proyecto</i>	- 116 -
<i>Figura 24. Mecanismo para monitorear los fondos</i>	- 116 -

Figura 25 Metodología para llevar a cabo cronograma de actividades en los proyectos - 117 -

Figura 26 Frecuencia de cumplimiento el cronograma frente a la planeación inicial - 117 -

Figura 27 Frecuencia de cumplimiento entre presupuesto Vs Planeación..... - 118 -

Figura 28 Frecuencia de cumplimiento entre cronograma y planeación..... - 118 -

Figura 29 Acuerdo entre Compassion y sus aliados para la ejecución de cronogramas..... - 119 -

Figura 30 Calificación frente a la gestión de riesgos en Compassion..... - 119 -

Figura 31 Dirección de proyectos..... - 120 -

Figura 32 Dirección de proyectos..... - 120 -

Figura 33 Proyectos con enfoque de sostenibilidad..... - 121 -

Figura 34 Nivel de importancia del entrenamiento en proyectos para los diferentes equipos. - 122

-

Figura 35 Estructura para la toma de decisiones en proyectos..... - 122 -

Figura 36 Frecuencia de las lecciones aprendidas en otros proyectos - 123 -

Figura 37 Buena comunicación entre la oficina y los aliados estratégicos - 123 -

Figura 38 Control de cambios..... - 126 -

Figura 39 Integración de proyectos con otras organizaciones..... - 126 -

Figura 40 Funcionalidad de la Integración interdisciplinaria en la formación de equipos.. - 127 -

Figura 41 Control de calidad de los proyectos..... - 127 -

Figura 42 Sistema de monitoreo y evaluación - 128 -

Figura 43 Sistema de Evaluación..... - 128 -

Figura 44 Propuesta de eficiencia y eficacia..... - 129 -

Figura 45 Procesos de auditoria..... - 129 -

PRIMERA PARTE

1. Introducción

La presente investigación se refiere a la propuesta metodológica para la gestión de proyectos que podría ser implementada en la organización no gubernamental (ONG) Compassion International Colombia. Las metodologías de gestión de proyectos usadas varían principalmente por su aplicación o normatividad, algunas son tradicionales, ágiles y otras son herramientas sencillas para administrar los proyectos. En la primera parte se observa como Compassion International es una organización que opera en Colombia cuya misión es liberar a los niños de la pobreza en el nombre de Jesús, además hace referencia al ministerio de defensa de la infancia en el cual muchas personas o entidades se unen con una intención compasiva para favorecer a los niños que viven en la pobreza extrema y al mismo tiempo para gestionar sus falencias en su parte espiritual, económica, social y física (Compassion International, 2021).

La característica principal de este tipo de organizaciones es que son en su mayoría sin ánimo de lucro y organizaciones de ayuda humanitaria que disponen de un portafolio de programas sociales para diferentes grupos poblacionales. Para analizar esta problemática es necesario mencionar que Compassion International tiene una amplia gama de proyectos inscritos y en desarrollo, la mayoría de ellos en alianza estratégica con iglesias locales cristianas dentro del territorio nacional, 297 iglesias aliadas en total, lo que demuestra la gran necesidad de tener una adecuada gestión de proyectos en el corto, mediano y largo plazo. De igual forma, gran parte de la financiación de muchos de estos proyectos proviene de grandes y pequeños patrocinadores y donantes a nivel internacional lo cual exige una adecuada y correcta administración de los recursos y selección de proyectos (Compassion International, 2021).

La investigación de esta problemática surge por necesidad de optimizar los procesos de gestión de proyectos de la organización. Actualmente y como se demuestra en la segunda parte, la empresa no cuenta con una metodología establecida oficialmente, ha venido realizando la gestión de proyectos de manera informal y tradicional más que algo estandarizado. En el marco del tipo de organización y metodologías de la gestión de proyectos, se aplicaron encuestas a personal involucrado en proyectos dentro de la organización y se verificó directamente como se llevan a cabo los procesos de gestión de proyectos en la ONG. Durante la investigación se identificó una incertidumbre al cambio, que fue disminuyendo con las encuestas y el reconocimiento a la forma actual de hacer el proceso de gestión de proyectos en la empresa. Ya

en la tercera parte de la investigación se demuestra que la finalidad es proponer alternativas a la empresa de las posibles metodologías de gestión de proyectos que pueda funcionar de manera transversal para los diferentes tipos de proyectos que tiene la organización.

La distribución de esta investigación facilita el entendimiento de ésta ya que en la primera parte se consolida lo relacionado a la problemática general, el diseño organizacional de Compassion International, las generalidades sobre algunas de las metodologías de gestión de proyectos sociales y el entorno interno y externo de la organización. En la segunda parte se incluye el análisis de resultados del diagnóstico organizacional aplicado y finalmente en la tercera parte se presenta la propuesta metodológica para la gerencia de proyectos ajustada a las necesidades identificadas a partir del diagnóstico, propuesta que puede implementar bajo las consideraciones que determine la organización.

1.1 Descripción del Problema

La pobreza es sin lugar a duda una de las condiciones sociales y económicas de mayor relevancia a nivel mundial, históricamente gobiernos e instituciones enfocan varios de sus programas para la atención a las poblaciones más vulnerables. De hecho, el primer objetivo de desarrollo sostenible es la erradicación o fin de la pobreza (ONU, 2015). Así mismo, según estadísticas emitidas por el Banco Mundial (2021), la tasa de pobreza global históricamente había venido decreciendo. Sin embargo, dados los efectos colaterales de la pandemia por COVID19 sobre la economía y el empleo entre otros factores, la tasa de pobreza global para el 2020, paso de 8.4% a 8.9% respecto a la población que vive por debajo de la línea de pobreza de USD \$ 1.90 por día, esto significa que hubo un retroceso significativo en términos del número de hogares que cayeron en una situación de pobreza.

Ahora bien, el panorama se agudiza aún más cuando nos referimos a la pobreza infantil, los niños, niñas y adolescentes tienen necesidades distintas de la población adulta y especialmente en los primeros años de vida donde son más dependientes de cuidados especiales en lo referente a su entorno familiar de acuerdo con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, 2020). De modo que, estas cifras reflejan la necesidad urgente e inmediata de atender a la población infantil como un factor fundamental del desarrollo y del desarrollo sostenible, más aún, en tiempos de pandemia en donde la situación para los niños no ha sido la más favorable siendo víctimas de maltrato, abuso, falta de acceso a servicios de salud,

educación, seguridad alimentaria y nutrición entre otras necesidades propias de su contexto (ONU, 2021).

Es en medio de este escenario que emergen las entidades no gubernamentales, sin ánimo de lucro como lo son las ONGs, Fundaciones y organismos de ayuda humanitaria entre esos esta Compassion International; según un artículo publicado por una de estas ONG Ayuda en Acción (2021); el papel que juegan las ONG en la sociedad actual es fundamental ya que ayudan a sensibilizar a la sociedad sobre causas sociales, humanitarias y medioambientales, impulsan proyectos de transformación social, promueven la participación de las personas para que sean protagonistas de su propio desarrollo, fortalecen a la ciudadanía para que sea conocedora de sus derechos y puedan exigirlos y complementan las políticas públicas de los Estados u Organismos Internacionales.

Otras ONG del sector como Save the Children que es una entidad que se enfoca en proponer, inspirar y generar cambios en la vida de niños y niñas adolescentes (savethechildren, 2021); World Vision que es una organización con el objetivo del bienestar y la protección integral de niños y niñas en condiciones vulnerables (Worldvision, 2021); Acción contra el hambre que es la entidad que se enfoca en la prevención de la desnutrición severa y moderada en grupos de personas vulnerables (Accióncontraelhambre, 2021); Samaritan's Purse que es una organización que brinda ayuda de manera espiritual y física (Samaritnanspurse., 2021) y el Consejo Noruego que es la otra entidad que se enfoca en los refugiados y desplazados (ConsejoNoruegopararefugiados, 2021) entre otras, han realizado un trabajo sin precedentes especialmente durante la pandemia.

De acuerdo con la oficina para la coordinación de asuntos humanitarios de las Naciones Unidas (ONU, 2021), para abril de 2020, el sector había movilizado más de 625 millones de dólares para la respuesta ante la emergencia de COVID19, invertidos principalmente para cubrir necesidades primarias como lo es la seguridad alimentaria, agua y saneamiento básico, salud y nutrición, educación entre otros. Para el caso de Compassion International desde que inicio la pandemia por COVID19 y hasta la fecha, la organización ha invertido cerca de USD \$ 516.218 en proyectos de corto plazo para atender necesidades puntuales emergentes a causa de COVID19 y más de USD \$ 748.000 para otro tipo de proyectos sociales llevados a cabo para el mismo periodo según un reporte financiero de intervenciones a julio del 2021 hecho por Compassion (Compassion International, 2021).

De acuerdo con el plan de crecimiento de Compassion international (2021); a nivel global la organización busca registrar el 75% de los beneficiarios del programa por debajo de la línea de pobreza de USD \$ 3.20 al día, lo que significa que se busca llegar cada día a comunidades en más pobres y vulnerables. Dada la creciente demanda de proyectos locales para atender diversas necesidades de seguridad alimentaria, salud, educación, agua y saneamiento básico, generación de ingresos, la organización no cuenta con la capacidad actual para la planificación, dirección, coordinación y control de los proyectos sociales, perdiendo oportunidades para la optimización de recursos e integración regional para llegar a más beneficiarios y comunidades, la posibilidad de intercambiar buenas prácticas y/o aprendizajes, la alternativa de conocer la evaluación del impacto social que genera cada uno de los proyectos desarrollados y se ve afectada por la materialización de diferentes riesgos que no se visibilizan desde el inicio de los proyectos. Con esto disponer de recomendaciones técnicas y profesionales avaladas por los estándares internacionales para la gerencia de proyectos que le permitirá gestionar sus proyectos de manera integral y transversal.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

- Diseñar una propuesta metodológica para la gestión de proyectos en la ONG Compassion International.

2.2 Objetivos Específicos

- Compilar y analizar los referentes teóricos existentes sobre la gestión de proyectos tanto de manera convencional como en metodologías ágiles que respondan a las necesidades identificadas en la ONG Compassion International..
- Elaborar un diagnóstico del estado general de la administración de proyectos de la ONG Compassion International conforme a las áreas de conocimiento estandarizadas en las metodologías para la gerencia de proyectos.
- Estructurar las fases para la implementación de la metodología de gestión de proyectos propuesta para la organización Compassion International.
- Proponer un Plan de implementación de la metodología propuesta.

- Proponer una herramienta de validación del plan de implementación.

3. Justificación

Esta investigación se realiza porque se identifica la necesidad de implementar una metodología de gestión de proyectos en la organización Compassion International con el fin de optimizar la gestión y los procesos que aportan al cumplimiento de su misión de liberar a los niños de la pobreza en el nombre de Jesús y mejorar su bienestar en cuanto a su parte espiritual, económica, social y física (Compassion International, 2021). A su vez, su misión se alinea con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-22 para Colombia donde una de las metas del gobierno vigente es sacar de la pobreza extrema monetaria a 1.5 millones de personas y de la pobreza monetaria a 2.9 millones de personas a través de diferentes programas sociales que impulsen la generación de nuevas oportunidades de empleo para los ciudadanos y a su vez mejores condiciones en términos de educación, salud, seguridad entre otros aspectos (DAPRE, 2021).

Compassion International es una ONG, que aunque no trabaja directamente con el Gobierno Nacional si tiene entre sus objetivos principales la meta de erradicar la pobreza y la pobreza extrema especialmente en la población infantil, es por ello que la organización recibirá un gran beneficio con los resultados de la presente investigación ya que le permitirá acceder a una metodología para la gerencia de proyectos acorde a sus objetivos estratégicos que le permita llevar a cabo procesos de planeación, implementación, monitoreo y evaluación más precisos. Con lo anterior, lograr un mayor impacto económico y social de los proyectos realizados en las comunidades en situación de pobreza y pobreza extrema contribuyendo así con las metas organizacionales y las gubernamentales.

Otro gran beneficio que se deriva del presente estudio es que la empresa contará con un recurso investigativo propio acorde a su necesidad, lo que le permitirá optimizar recursos financieros y ser más eficiente en la asignación y distribución de estos. Esta distribución es de acuerdo con las diferentes iniciativas y/o proyectos identificados en las comunidades que se apoyan y con el fin de lograr alcanzar un mayor número de familias beneficiarias de los diversos programas.

De acuerdo con la visión estratégica de crecimiento de Compassion International y con uno de sus indicadores principales, la organización busca cada vez llegar a las comunidades

donde hay mayor necesidad (Compassion International, 2021); de modo que una metodología para la gerencia de proyectos ayudará a la empresa a llegar a sectores de mayor necesidad en menor tiempo aprovechando diversas oportunidades y mitigando posibles riesgos emergentes en los procesos de gestión de proyectos.

4. Marco Institucional

Compassion International es una organización sin ánimo de lucro, que pertenece al selecto grupo de ONG u organizaciones de ayuda humanitaria con un énfasis cristiano y eclesial, por lo cual su principal socio aliados alrededor del mundo es la Iglesia Cristiana. La sede principal está ubicada en Colorado Springs en US y tiene presencia en 27 países tercermundistas y 14 oficinas asociadas en países desarrollados para la financiación del programa y de los diferentes proyectos, en Suramérica la ONG se encuentra en Bolivia, Brasil, Perú, Ecuador y Colombia.

El sector de las ONG es amplio y extenso, de las 18 ONG cristianas en el mundo que están incluidas en la lista de las naciones unidas 18 tienen principios de la religión cristiana (Netingbag, 2010), lo que demuestra que es un sector significativo e influyente dentro del marco de desarrollo social y comunitario. Por otro lado, hay organizaciones que también son o podrían ser aliados de Compassion international y que comparten unos principios y cultura organizacional similar, hay organizaciones de hecho que también se financian a través del patrocinio y lejos de ser quizás competencia en el marco de ayuda humanitaria se trata de fortalecer lazos e iniciativas.

4.1 Presentación de la ONG

Compassion International es una ONG (Organización No Gubernamental) líder a nivel mundial en programas para el desarrollo integral del niño a través del patrocinio, el desarrollo infantil equipa a los niños de hoy con las habilidades para triunfar mañana brindando oportunidades que fomentan el desarrollo saludable de todos los aspectos de un niño (espiritual, físico, social, emocional e incluso económico) a edad temprana y durante toda la vida.

Su programa tiene un alcance de largo plazo, dado que los participantes del programa ingresan a una temprana edad, incluso desde que las madres están en la etapa de gestación hasta que el participante cumple los 22 años de edad, por tanto requiere que las familias con las que se

trabajan sean familias en su mayoría arraigadas territorialmente para que puedan completar un ciclo de desarrollo lo bastante robusto para superar las brechas generacionales y contextuales de pobreza.

4.2 Referentes Estratégicos

El programa de Compassion International (Compassion International, 2021) requiere de tiempo para lograr intervenir de manera trascendental en la vida un niño, el tiempo de intervención inicia en algunos casos desde que el niño está en el útero de su madre hasta que el joven cumple los 22 años. Esto debido a que el desarrollo infantil integral requiere un enfoque a largo plazo y va más allá de la simple participación en la vida de un niño. Implica dedicación y perseverancia a largo plazo, y cambia a medida que cambian las necesidades del niño. El desarrollo infantil integral se adapta a la edad, el género, la salud, la cultura y la situación familiar del niño.

4.3 Productos y Servicios

Compassion trabaja principalmente con miles de iglesias locales en todo el mundo, en Colombia con 297 Iglesias locales (Compassion International, 2021) y cada iglesia asociada adapta el modelo holístico de desarrollo infantil a las necesidades contextualizadas de los niños en su comunidad, para brindar la mejor atención de que los niños necesitan, es una organización que trabaja a través del apadrinamiento infantil, pero también cuenta con otras iniciativas específicas para ayudar a los bebés y las madres, así como para desarrollar futuros líderes y satisfacer necesidades críticas.

La misión de Compassion International es liberar a los niños de la pobreza en el nombre de Jesús, más que una organización es un ministerio cristiano que ayuda a las diversas iglesias aliadas en contextos de pobreza a desarrollar un programa de desarrollo infantil lo suficientemente robusto y trascendental para transformar las comunidades y vidas de los beneficiarios a largo plazo, es una organización centrada en Cristo, basada en la iglesia y enfocada en los niños.

La visión de Compassion es ser la principal autoridad mundial en el desarrollo integral del niño a través del patrocinio, actualmente cuenta con más de 1.900.000 niños patrocinados en todo

el mundo (Compassion International, 2021) y su meta es que al menos el 75% de los niños que se registren en el programa en los próximos años estén por debajo de la línea de pobreza mundial de USD \$ 3.20 al día.

Compassion se caracteriza por ser más que una organización, un movimiento que inspira e impulsa a otros a la acción a favor de los niños, es un ministerio diverso, colaborativo de trabajo en equipo y asociación, Compassion es una organización inclusiva que acepta a los demás, se caracteriza por ser una organización honesta que dice lo que quiere decir y hace lo que dice, es respetuosa y se esfuerza por extender gracia y misericordia para con todos sus principales aliados.

Compassion también se compromete a:

- Desarrollar a los niños de manera individual y holística: mente, cuerpo y espíritu.
- Priorizar la seguridad y protección de los niños en los programas de atención infantil
- Educar sobre los complejos problemas de la pobreza y los efectos de la pobreza en los niños.
- Mantener los más altos estándares de integridad financiera y responsabilidad, incluido el uso exclusivo del dinero para el propósito para el que se recaudó, así como la realización periódica de auditorías de programas para garantizar que nuestros programas estén bien administrados y los fondos se desembolsen y apliquen correctamente.
- Equilibrar los bajos costos administrativos y de recaudación de fondos con altos programas de calidad.
- Vincular a cada niño con un solo patrocinador a la vez.
- Dar a cada niño en el programa la oportunidad de aprender acerca de Jesús, responder al evangelio y desarrollar una relación de por vida con Dios (Compassion International, 2021).

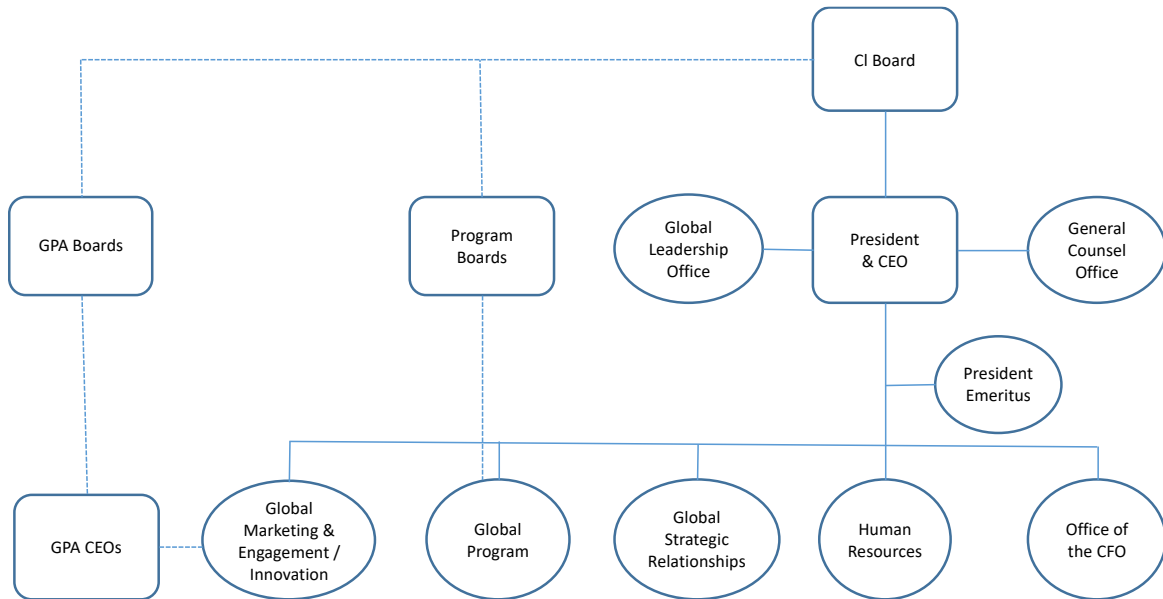
A diferencia de otras organizaciones de patrocinio, Compassion se caracteriza por brindar un programa de desarrollo infantil de largo plazo y de darle la experiencia al patrocinador de entablar una relación de patrocinio con su niño en cualquier lugar del mundo, intercambiando culturas y experiencias que serán de apoyo a lo largo del programa, adicional a ello la cuota de patrocinio mensual es de USD \$38.00 que le aseguran al beneficiario la intervención holística permanente en las cuatro áreas de su vida que se han mencionado anteriormente.

4.4 Estructura Organizacional De Compassion

Compassion tiene una estructura funcional de acuerdo con las diferentes áreas que operan a nivel global en la organización.

Figura 1

Organigrama global Compassion International



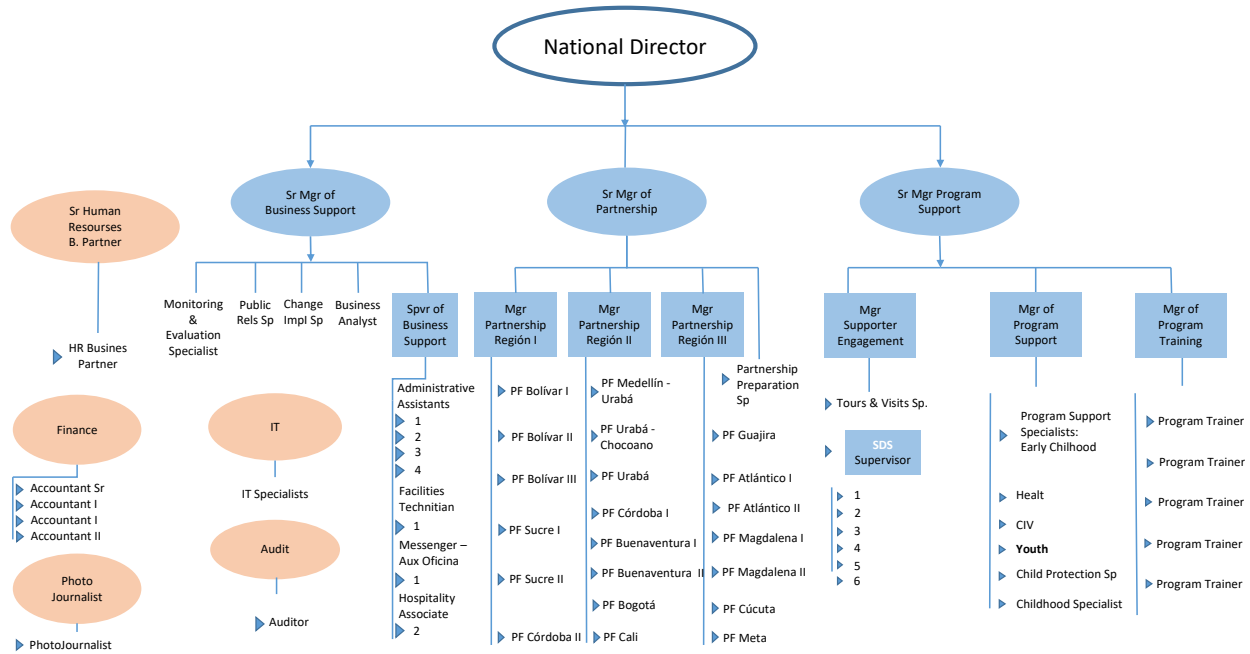
Nota: Elaboración Propia a partir de Compassion (2021).

En la Figura 1, se puede observar la estructura organizacional a nivel global de Compassion International, en donde se cuenta con un CI Board (Junta directiva global) quienes se encargan de definir y proteger la misión de Compassion International, también ayudan a guiar la adopción de nuevas políticas y garantizar que todas las actividades Corporativas estén alineadas con los objetivos estratégicos del ministerio de Compassion.

Por otro lado, a nivel del área de Global Program, operan las oficinas nacionales de cada país, que están a la cabeza del director nacional seguido por su equipo de liderazgo nacional, según cada departamento, como se muestra en la Figura 2, para un total de 84 empleados incluyendo personal de planta y contratistas.

Figura 2

Estructura Organizacional - Compassion Colombia

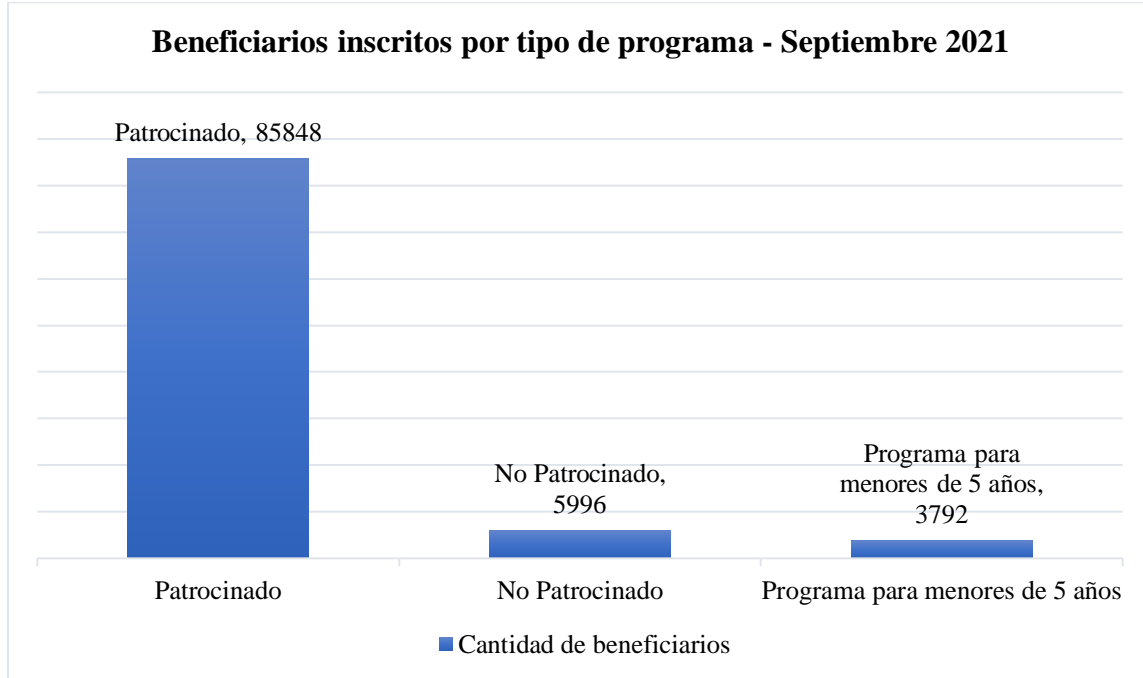


Nota: Elaboración propia a partir de Compassion (2021).

Compassion International por su naturaleza como ONG no es una organización que se dedica a la comercialización de bienes o servicios. Sin embargo, su crecimiento está en gran medida determinado por el número de beneficiarios registrados en el programa. En la figura 3, se muestra el total de beneficiarios con los que cuenta el programa en Colombia para un total de 95.636, de los cuales 85.848 corresponde a beneficiarios con patrocinio y 5.996 a beneficiarios sin patrocinio y 3.792 niños menores de 5 años, esto quiere decir que aún no reciben una mensualidad de USD \$ 38.00 por cada beneficiario sino una tasa un poco inferior. El sector al que pertenece la empresa es muy atípico teniendo en cuenta que es una empresa con una razón social sin ánimo de lucro. El fin de los proyectos no es en ningún caso la obtención de una remuneración económica como lo usual en los proyectos referenciados en los estándares de proyectos.

Figura 3

Total de Beneficiarios registrados en Compassion Colombia



Nota: Reporte mensual de beneficiarios registrados. Elaboración propia a partir de Compassion (Compassion International, 2021).

Es interesante entender que lo que se busca no es un beneficio económico sino social, y la gran pregunta sería ¿cómo medir ese beneficio? Compassion comprende que con solo hacer un proyecto se logra subir el indicador de insatisfacción de cero a más de cero, lo que indica que cualquier proyecto completado aporta a los indicadores de medición. Por la misma razón que no existe una competencia en el sector, una empresa ONG no compite con otra,” ideal sería que se unieran para focalizar esfuerzos”, pero son tantas las necesidades y muchos los sectores que todas las ONG que lleguen serán bienvenidas.

Muchas de las empresas del sector tienen sus orígenes y direcciones en otros países similar a Compassion. Esto es por la experiencia que tienen otros países en apoyos a sectores del mundo con mayores necesidades que las propias y lo más fundamental es que tienen un músculo financiero o la forma de conseguir recursos para implementar dichas organizaciones. La situación mundial que afecta principalmente a los niños converge también a Colombia, donde problemas como la trata de menores, pornografía infantil, abuso laboral infantil, hambre,

pobreza, discriminación, Bulling, abuso sexual, violencia intrafamiliar, entre otros, vienen incrementándose diariamente (DANE, 2018). Según la organización Ayuda en Acción Colombia la gran pandemia Covid-19 ha causado grandes afectaciones a la población más vulnerable, en especial por las medidas que han tomado los gobiernos por aislamiento preventivo y obligatorio generando discontinuidad en la forma de la búsqueda de recursos para sus necesidades básicas (Ayudaenacción, 2021).

La pandemia ha sido el gran disparador para todos esos males que afectan a los menores en el mundo y Colombia claramente no es la excepción. El hambre como centro objetivo de Compassion ha sido uno de los más disparados. Esa hambre unida a la migración venezolana afecta los menores, la población migrante en búsqueda de una solución a la mala situación de sus países de origen se incrementa diariamente sin un control ni solución adecuada, se estima que el 88% de la población migrante viene a Colombia por esta causa. Y de acuerdo el programa mundial de alimentos los hogares migrantes tienen el 54% de inseguridad alimentaria y 78% viven debajo de la línea de pobreza (Ayudaenacción, 2021).

En años anteriores no era muy bueno el escenario y a la fecha no ha mejorado mucho, según varias investigaciones la desnutrición crónica es uno de los grandes problemas de los menores en Colombia, porque afecta directamente el crecimiento general de todos sus patrones, conllevando a graves problemas de salud en el futuro. Acuerdo datos de la ENSIN en el 2015, la desnutrición crónica en Colombia era del 10,8%, lo que significa que se afectaba el crecimiento en una relación de 11 por cada 100 niños menores de 5 años, y que la afectación más grave con desnutrición crítica estaba en las niñas en relación de 9 a 10 de cada 100 (9,5%), y 12 de cada 100 niños (12,1%) (DANE, 2018).

Como se puede observar, la tasa de desnutrición crónica en menores de 5 años es bastante desalentadora, sin tener en cuenta que estos datos son del 2015, lo que significa que con la pandemia han aumentado notablemente. El gobierno Nacional en su CONPES 2018 manifiesta que en cuanto a erradicar la pobreza extrema y el hambre se logró en un 100% la meta establecida que era el 8,8% máximo en extrema pobreza, ya que el resultado fue de 7,9% de la población. Este objetivo también contemplaba el desempleo y el bajo peso al nacer (CONPES, 2018).

La realidad que muestran otros datos de las ONG no son los mismos o la percepción en la cantidad de proyectos que se están impulsando tampoco lo ratifican. De las ONG que trabajan en

Colombia están Acción contra el hambre que informa que 8 de cada 10 migrantes venezolanos no cubren sus necesidades básicas incluyendo la grave situación de hacinamiento, que estas familias vivían 2,5 personas por habitación en una relación de 6 de 10 hogares e incluso llegando a 5 personas por habitación. Estos datos se toman de una muestra de 34.000 migrantes venezolanos con un equivalente del 75% de la muestra (Acción contra el hambre, 2021).

En cuanto a la organización Save Children que procura disminuir la afectación infantil con toda esta problemática, les ofreció a 3.380 niños 3.445 niñas actividades lúdicas, recreativas y psicosociales en pro de aumentar su capacidad de resiliencia y bienestar emocional” (save the children, 2021). Todo esto muestra que lo único que dejó la pandemia fue una afectación infantil bastante fuerte y el escenario que viene no es muy alentador.

Los recursos que brindaba el Estado no eran los suficientes antes y no lo son aún. Con la migración venezolana muchos fueron los menores que se vincularon a los planes de alimentación que tiene el Gobierno Nacional pero ahora no dan abasto. La misma situación económica que afecto al plantea y por supuesto a Colombia ha redirigido muchos esfuerzos a levantar la economía nacional y mientras esto no suceda todos estos programas y apoyos estarán en segundo plano. Lo que concluye que la situación para los menores no es la más favorable en el futuro.

5. Marco Teórico de referencia

El trabajo social se ha venido implementando en muchos países del mundo, la desigualdad social y en especial la económica ha logrado convocar a los que tienen capacidad de colaborar a invertir en este tipo de proyectos. Muchos Estados, organizaciones y empresas han dedicado de sus presupuestos para el apoyo social; sin embargo, no es solo desear hacer las cosas si no también hacerlas bien. En este aspecto es donde entra la gerencia de proyectos. Entidades con y sin ánimo de lucro son algunas de las que deben tener una estructura adecuada para poder administrar los pocos recursos que tienen o las donaciones para lograr un gran impacto en su fin de apoyar a los más necesitados.

5.1 Contextualización de la importancia de la gerencia de proyectos

La gerencia de los proyectos es la herramienta más importante que deben tener todas las entidades que trabajen todo tipo de proyectos. Para el caso de organizaciones de ayuda humanitaria manejan en cada país diferentes metodologías de gestión de proyectos, para el caso de Europa algunos países usan el estándar PM2 como coordinación Europea y otros el PRINCE2 o diferentes tipos de metodologías, incluso algunas no usan estándares sino la guía ISO21500.

Para el caso de Asia es muy común observar el uso de la P2M por ser de Japón y enfocarse en un tipo de metodología oriental. En América Latina impera mucho el PMI guiado por los Estados Unidos. Sin importar el tipo de metodología que se use, lo imperativo es que se debe usar alguna metodología, y esta preferiblemente debe ajustarse a las necesidades del tipo de proyecto, los ciclos de vida y muy importantes el rol de gestor de proyectos (Montes y Perez, 2014).

La metodología en la gerencia de los proyectos sirve como guía fundamental para la empresa en la optimización de recursos, tiempo y capital humano. Parte fundamental de tener una metodología sólida en la entidad sirve incluso para demostrar la fortaleza que tiene la entidad ante los stakeholders los cuales prefieren invertir o vincularse económicamente con empresas así. Por otro lado, la metodología bien implementada en la entidad facilita la adaptación en cualquier tipo de circunstancias como la vista últimamente con la pandemia de Covid-19 que muchas empresas tuvieron que hacer una evaluación adecuada de sus factores ambientales tanto internos como externos para poder sobrevivir o reevaluar el rumbo de la entidad. Por todo esto y muchas razones más es importante que las empresas sin importar la razón, el sector o el fin de sus proyectos deben efectuar la implementación de una de las metodologías de gestión de proyectos existentes.

5.2 Metodologías de Gestión de Proyectos

Las organizaciones de ayuda humanitaria ejecutan una gran cantidad de proyectos a nivel mundial; en Colombia la gestión de los proyectos es prácticamente hecha desde oficinas de Latinoamérica y Europa. Muchos de los proyectos ejecutados en Colombia pierden algunos enfoques debido a la dirección efectuada desde la distancia; a pesar de los esfuerzos de los que ejecutan los proyectos localmente. Las entidades locales que son las que plantean los proyectos procuran recolectar toda la información requerida para que esta gestión desde la distancia sea la más adecuada, pero siempre queda faltando la percepción directa del gestor del proyecto (Compassion International, 2021). Organizaciones de ayuda humanitaria en Colombia ayudan en esa tarea de ejecutar los proyectos en el territorio y sirven de intermediarias en el proceso, por lo cual tener una oficina de gestión de proyectos sería de gran apoyo.

5.2.1. Australian Institute of Project Management

Esta es una de las posibles metodologías a implementar, esta guía tiene una aproximación metodológica que está enfocada en gerentes de proyectos con un nivel medio de conocimiento y con experiencia moderada. Este estándar está dirigido a diferentes tipos de proyectos sin

importar el sector al que aborda. Como fortaleza este estándar tiene una estructura de nueve unidades de competencia que son el alcance, tiempo, costos, calidad, RRHH, comunicaciones, riesgos, compras e integración. Finalmente, este estándar se puede aplicar de manera empírica o mediante formación, esto es debido a que no requiere certificación para soportar su conocimiento, lo cual es bastante atractivo para muchas organizaciones o entidades AIPM (AIPM, 2021).

5.2.2. Association of Project Management APM

Incluida entre las posibles metodologías para implementar en las oficinas de gestión de proyectos en organizaciones de ayuda humanitaria en Colombia (APM, 2021), este estándar ofrece temas relacionados sobre la gerencia de proyectos, también casos de estudio y artículos relacionados con la gestión de proyectos. La metodología que usa este estándar se observa en su desarrollo a través de capítulos asociados al contexto, personas y entregables del proyecto. Está enfocado a cualquier tipo de proyectos sin importar el sector en se encuentre el gestor, este mismo requiere de tres niveles de certificación que se obtiene mediante la realización de un examen. La ventaja de este estándar es que está organizado en tres áreas de conocimiento que son técnico, comportamiento y contexto.

5.2.3. Project Management Association

Es un gran candidato para ser implementado en organizaciones de ayuda humanitaria en Colombia. Este estándar es una gran alternativa debido a la flexibilidad de competencias que piden para los gestores de proyectos. Está orientado a las competencias de personas, perspectiva y práctica, esto debido a que no tiene una estructura completamente estructurada. Por lo mismo, su aplicación puede ser a cualquier tipo de proyecto lo que es un gran beneficio en organizaciones de cooperación social por los diferentes tipos de proyectos. Este estándar maneja cuatro tipos de certificaciones (IPMA, 2021) y tiene como fortaleza el trabajo con los stakeholders. Aunque el trabajo profundizado en la competencia de la perspectiva si es de gran valor ya que puede identificar fácilmente la necesidad de las comunidades y proponer la implementación más adecuada (Márquez y Arzola, 2008).

5.2.4. International Organization for Standardization 21500

La metodología que propone la ISO 21500 es una guía muy práctica para la gestión de proyectos (ISO, 2012). En Europa, donde existen sucursales de organizaciones de ayuda humanitaria usan esta guía, pero más porque surge de ellos mismo y entiende su lenguaje de

aplicación. Para Colombia tiene la ventaja que está basada en conceptos y procesos los cuales proveen la descripción que sirven como orientación general para todas las personas que participen en la gestión de proyectos. Se puede aplicar a muchos tipos de proyectos y de manera empírica o mediante formación porque no requiere certificación (ISOTOOLS, 2021).

Desafortunadamente como esta guía no está del todo formalizada para la implementación de proyectos como los otros estándares lo cual requiere de experiencia para usarla en la oficina de gestión de proyectos de apoyo social en Colombia (Guevara, Diaz, Vente y Mosquera, 2021).

5.2.5. Project Program Management

El P2M Proporciona una buena metodología de implementación, aunque esta es de origen japonés cumple con muchos de los rigores que se requieren en especial en la planeación, ejecución y control. Está estructurada en once áreas de conocimiento o dominios y la gran ventaja es que fue desarrollada para poder ser aplicada tanto en gerencia de proyectos como la gerencia de programas. Además, se basa en la experiencia profesional y la ciencia aplicada. Se puede aplicar a cualquier tipo de proyecto o programa, independiente del sector al que pertenezcan y exige tres tipos de certificados que son el de arquitecto en gestión de proyecto, gestión de proyecto y especialista en gestión de proyecto (PMAJ, 2021). La conveniencia del empleo de este estándar podría ser más hacia la gestión de integración de los proyectos (Márquez y Arzola, 2008)

5.2.6. Projects IN Controlled Environments

Este estándar convierte proyectos que manejan una carga importante de variabilidad y de incertidumbre en entornos controlados. Esta guía se organiza en principios, temáticas, procesos y lo más importante el entorno del proyecto (AXELOS, 2017). Su ciclo de vida favorece mucho la verificación y el control entre cada fase. Tiene una organización que busca el business case, que se enfoca en desarrollar casos de negocio (Montes y Perez, 2014). El PRINCE2 se enfoca en “brindar de manera detallada la información necesaria para desarrollar un proyecto en cada una de sus fases, de tal manera que permita entender cuando un proyecto es exitoso, definiendo los roles y aspectos importantes que deben ser ejecutados” (Guevara, Diaz, Vente, y Mosquera, 2021, pág. 12), se puede aplicar a cualquier tipo de proyectos y requiere dos tipos de certificaciones para su conocimiento e implementación.

5.2.7. Project Management Methodology

La metodología PM2 es original de la Unión Europea. Con la cantidad de variantes metodologías en gestión de proyectos que tenían los países pertenecientes a dicha organización, decidieron implementar por parte de la Comisión Europea una sola metodología para ellos y que les facilitara el entendimiento y aplicación similar (Montes-Guerra M y Díez-Silva, 2013). Busca que la misma organización facilite los procesos, se integre con todos los procesos, líderes y la combinación de equipos. Está conformada por 4 pilares con un sistema de control permanente, todo esto en búsqueda de beneficios generales. Como se dijo inicialmente, está orientado especialmente para el desarrollo de proyectos acuerdos normas de la Unión Europea. Aunque se puede aplicar en cualquier país y más con la ventaja que no requiere certificación para su implementación.

5.2.8. Guía de Project Management

Finalmente, el más común de los estándares en Colombia es el PMI. Este estándar es muy acertado para organizaciones de ayuda humanitaria por el tipo de proyectos que ejecutan y lo más importante la forma de organización de su ciclo de vida. Esta guía facilita la construcción de metodologías, políticas, procedimientos, reglas, normas, herramientas, técnicas y las fases adecuadas para lograr un producto, servicio o resultado único (PMI, 2017). La ventaja de este estándar es el estudio del entorno que favorece mucho al tipo de proyectos que maneja entidades de apoyo social que para este caso sería en los factores ambientales de la comunidad con la problemática. Cabe destacar que los roles del director del proyecto esta guía los describe tácitamente, lo que es de gran ventaja al momento de implementar una oficina de gestión de proyectos.

5.2.9. Metodologías Ágiles

Las metodologías de gestión de proyectos de manera ágil han surgido por la necesidad del mismo mercado que se han vuelto más dinámicos y cambiantes; que requieren que una adaptabilidad inmediata a la gestión de los proyectos. Lo que buscan estas metodologías de gestión ágil de proyectos es agregar un valor máximo posible a los procesos reduciendo el tiempo, siendo más ágiles y fiables (IEBS, 2022). La gestión ágil de proyectos busca involucrar más al cliente con las reuniones diarias con el fin de verificar avances, cambios y resultados; esto se hace con el fin de lograr una retroalimentación pronta para ajustar los procesos. La mayoría de las metodologías ágiles tienen la misma estructura, están organizadas en fases dinámicas

llamadas “sprints” que es el uso de una metodología iterativa que después de cada sprint el grupo de trabajo reflexiona, observa lo sucedido, evalúan y ajustan si la estrategia lo requiere antes del próximo sprint. Las metodologías ágiles más comunes son Scrum, Kanban, Lean, XP (Extrem Programming), Cristal Clear, XBreed y LD (Lean Development).

En la tabla 2 se puede observar lo que según José Montes y Manuel Pérez (2014) son algunas de las ventajas y precisiones para implementar los estándares en Colombia, en especial en el área de los proyectos de tipo social. Este tipo de proyectos tienen una connotación bastante peculiar diferente a muchos y es que no siempre tienen una remuneración económica y su producto final es el bien social.

Tabla 1

Aplicación de estándares en Colombia en proyectos sociales

Estándar	Aplicación Estructural a los proyectos	Tiene relación de aplicación de proyectos a nivel internacional con Colombia	Se puede aplicar a proyectos de tipo social	Certificación internacional	Conocimiento general en Colombia
AIPM	x	x	x		
APMBOK	x	x	x	x	
IPMA		x	x	x	
ISO 21500		x	x		x
P2M	x	x	x	x	
PRINCE2	x	x	x	x	
PM2	x	x	x		
PMBOOK	x	x	x	x	x
ÁGILES	x	x	x	x	x

Nota: Elaboración propia a partir de Comparación de Metodologías de Gerencia de Proyectos Prince2 Y Pmbok5 (Montes y Perez, 2014).

5.3 Generalidades De La Gerencia De Proyectos Sociales

En el entorno de los proyectos sociales se debe comprender inicialmente los conceptos de como está planteado un proyecto social, esto teniendo en cuenta que la razón social es totalmente diferente que los proyectos de generación económica usual (Pérez, 2016). Es por ello que en el

siguiente apartado se expondrán las teorías y pilares fundamentales que deben tenerse en cuenta a la hora de emprender en un proyecto social de acuerdo a cada contexto.

5.3.1. Conceptos Básicos de Proyectos Sociales.

De acuerdo con Ponce de León y Fernández (2016) los proyectos sociales son una de las principales herramientas para la intervención en trabajo social y se constituyen como uno de los mecanismos centrales para incidir sobre problemáticas sociales concretas, de manera que se puedan afrontar necesidades y prevenir situaciones de vulnerabilidad en donde se hace fundamental la participación de las comunidades o colectivo de individuos implicados en el proceso de cambio con la finalidad de revertir los escenarios iniciales de partida. Otros autores como Pérez (2016) parten de la definición de proyecto social como un todo, haciendo referencia a las necesidades del individuo tales como salud, educación, empleo, vivienda entre otras como la dignidad, la autoestima y la seguridad que cambian de acuerdo con los contextos y diferentes culturas. De este modo, concluye que los proyectos sociales estarán enfocados en la resolución de problemas asociados a las necesidades básicas de los individuos ya que intentan resolver una carencia, una necesidad y mirar siempre hacia el futuro que se intenta mejorar.

De otro lado, Pérez (2016) también describe que un proyecto social siempre tiene la intención de alcanzar aquello que pretende con mayor eficacia y eficiencia. Por ello es fundamental que los equipos frente al desarrollo de este tipo de proyectos tengan la capacidad de describir el proceso a seguir, proveer los pasos para el desarrollo de este, las acciones a realizar, los mecanismos que se deben poner en juego, la evaluación de los resultados obtenidos, así como los posibles desajustes en el desarrollo del proyecto, pues esto permitirá abordar las necesidades de un grupo de una manera óptima.

Estas definiciones convergen en un punto y es la identificación de las necesidades principales de una comunidad para poder abordarlas de manera eficaz y eficiente. Ahora bien, Ponce de León y Fernández (2016) también advierten que en el marco de proyectos sociales se abordan situaciones que pueden ser complejas, por lo cual se hace necesaria la participación y conformación de un equipo multidisciplinario que pueda proponer y buscar alternativas desde diferentes enfoques profesionales y comunitarios. Adicional a ello, el equipo debe ser flexible y estar dispuesto a trabajar bajo ambientes dinámicos, situaciones imprevistas y de constante cambio.

Finalmente, los autores Ponce de León y Fernández (2016) concluyen que un proyecto social se estructura en torno a dos puntos claves: por un lado, tiene un componente global, esto quiere decir que debe abarcar en conjunto los problemas y/o necesidades a tratar; por otro, propone una planificación, de modo que se puedan organizar las ideas esenciales para lograr los objetivos del proyecto indicando los medios para poder hacerlo, así como la fundamentación en el rigor científico para este tipo de proyectos. La sistematización, la coherencia y la flexibilidad son pilares fundamentales que guiaran el diseño, planificación, ejecución y evaluación del proyecto.

5.3.2. Generalidades De Los Proyectos Sociales

A diferencia de los ciclos de vida convencionales que han sido expuestos en otros estándares tales como el PMI, IPMA, P2M entre otros, el proceso de iniciación de un proyecto social debe estar encaminado a su ejecución e incidencia social, se deben tener en cuenta cuatro aspectos principales: Su carácter integrador y global, el trabajo en red, la sostenibilidad y el carácter participativo (Ponce de León y Fernández, 2016).

De otro lado, en línea con los mismos autores, los proyectos deben ser realistas, es decir, deben acercarse al máximo posible de la satisfacción de las necesidades identificadas, intereses y/o motivaciones de los interesados, por ello todo proyecto social debería partir de una fase inicial de diagnóstico la cual evitara la posible disociación entre el planteamiento profesional y las necesidades, intereses y motivaciones de los destinatarios. Esta misma premisa sobre la importancia del diagnóstico también lo aborda Pérez (2016), se considera que un proyecto sin el adecuado diagnóstico corre el peligro de no generar impacto alguno, pues el objetivo del diagnóstico es conocer la realidad que incluya además componentes del ámbito social, político, económico, cultural, entre otros que puedan afectar la ejecución del proyecto.

Figura 4

Impacto de un proyecto social



Nota: Elaboración propia a partir de (Pérez, 2016)

Según Pérez (2016) también argumenta que cuando se conoce bien el pueblo, barrio o comunidad con la que se va a trabajar y puntualmente que servicios se requieren, los planes de acción son más pertinentes y precisos. Tanto más se conocer la realidad existente previa a la ejecución de un proyecto, más fácil será determinar el impacto y los efectos que se logran con las acciones de este. En resumidas palabras, en la Figura 4 se presenta un esquema que resume cómo es la transición que debería darse al implementar un proyecto frente a la nueva condición deseada o esperada de la población intervenida.

5.3.3. Ciclo De Vida De Los Proyectos Sociales

Los proyectos sociales al igual que los proyectos en general, deben responder a preguntas esenciales sobre la formulación, planeación, ejecución y evaluación o cierre. En la Tabla 2 se presenta un resumen de las preguntas que se deben responder en un proyecto social y cómo estas contribuyen en las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto, basado en los textos de Ulla y Giomi (2006), Pérez (2016) y Ponce de León y Fernández (2016).

Tabla 2

Preguntas a las que debe responder un proyecto social

Preguntas	Componente del proyecto
¿Qué se va a hacer?	Naturaleza del proyecto
¿Por qué se quiere hacer?	Origen y Justificación
¿Para qué se quiere hacer?	Objetivos y propósitos
¿Cuánto se quiere hacer?	Metas del proyecto
¿Dónde se quiere hacer?	Localización y cobertura
¿Cómo se va a hacer?	Actividades y tareas
	Metodología de acción
¿Cuándo se va a hacer?	Calendario y cronograma
¿Quiénes lo van a hacer?	Responsabilidades
¿A quiénes estará dirigido?	Destinatarios
¿Con qué se va a realizar?	Recursos y presupuesto
¿Cómo se medirán los resultados?	Evaluación

Nota: Elaboración propia a partir de (Ulla y Giomi, 2006) (Ponce de León y Fernández, 2012) (Pérez, 2016)

De modo que, las respuestas a estas preguntas de una u otra manera ayudaran a sistematizar las ideas de los principales interesados involucrados en la formulación y planeación del proyecto, este es un paso fundamental para la elaboración como tal del proyecto en sí y su respectiva ejecución. De acuerdo con Ponce de León y Fernández (2012) un proyecto inicia con la identificación de necesidades, la formulación de los objetivos, la ejecución de los diseñado y la evaluación, sin embargo, también se incorporan otros componentes como la programación, el seguimiento que están vinculados en las etapas de planificación y evaluación. Por otro lado, otros autores como Malgenesi (2010) describen la intervención social como un conjunto de acciones que están dirigidas a transformar de manera positiva una realidad social, considera siete pasos fundamentales dentro del proceso, como sigue a continuación:

1. Realizar un Diagnóstico y establecer las necesidades
2. Elaborar una estrategia de acción
3. Programar las actividades y estimar tiempo y recursos
4. Ejecutar las acciones y las actividades
5. Llevar a cabo una evaluación periódica y corregir errores.
6. Realizar la evaluación de resultados.

Según Pérez (2016) propone un modelo que integra componentes metodológicos que no han sido incluidos antes en otros estándares o metodologías. En la Tabla 3 se presentan los principales componentes a tener en cuenta.

Este es un enfoque metodológico sobre el paso a paso a tener en cuenta, sin embargo, otros autores como Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara, y López (2010) describen tan solo cinco fases de manera más generalizada, estas son:

1. Inicial: Realidad y diagnóstico
2. Diseño y elaboración del proyecto
3. Implementación del proyecto
4. Ejecución
5. Cierre del proyecto

Es importante resaltar tanto desde la perspectiva de Malgenesi (2010) como de Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara (2010) que el diagnóstico es un factor fundamental como una primera fase de evaluación.

Tabla 3*Fases de un proyecto social*

Fase	Categoría	Procesos
Planificación	Diagnóstico / Análisis de la realidad Objetivos Metodología Programación de recursos Aplicación y ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades • Establecer prioridades • Fundamentar el proyecto • Delimitar el problema • Ubicar el proyecto • Revisar Bibliografía • Estimar la población • Estimar los recursos • Aplicar el diagnóstico • Plantear objetivos generales y específicos <ul style="list-style-type: none"> • Actividades • Revisar técnicas e instrumentos <ul style="list-style-type: none"> • Definir la población • Identificar la muestra <ul style="list-style-type: none"> • Recoger datos • Analizar datos <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Financieros • Desarrollo del proyecto • Seguimiento del proyecto • Control del proyecto
Evaluación	Evaluación del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Definir herramientas y metodología
Informe Final	Elaborar Informe	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informe

Nota: Elaboración propia a partir de (Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara, y López, 2010)

5.3.4. Otras Consideraciones Dentro Del Ciclo De Vida Del Proyecto

Según Malgenesi (2010) Considera que hay otros aspectos que se deben tener en cuenta dentro de los procesos de planeación de los proyectos sociales. Por ejemplo, pensar en las consecuencias o resultados deseados del proyecto, ya que estos pueden darse en tres sentidos:

- Paliativos: Aquellos que buscan resolver un problema en el cori plazo, es decir, necesidades concretas consideradas como urgentes.
- Reformistas: Implica cambiar algunas de las condiciones que han dado lugar a la necesidad, lo que necesariamente no significa transformar por completo la situación.
- Empoderamiento: Cambio total o determinante en las condiciones que han generado la situación o problema, son transformaciones de carácter estructural.

Desde la perspectiva de Malgenesi (2010) también debe tener en cuenta la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos, entendiendo viabilidad como el hecho de que el proyecto se pueda ejecutar y sostenibilidad por el hecho que los resultados positivos se mantengan una vez que haya finalizado y no cuente con la ayuda exterior que permitió su éxito.

Finalmente, Pérez (2016) añade una fase más al ciclo de vida de los proyectos sociales y es la fase de sensibilización, se resalta esta fase como importante ya que muchas organizaciones sociales no contemplan que al trabajar con comunidades debe haber un nivel de apropiamiento lo suficientemente bueno como para que el cambio se mantenga y se logren los cambios esperados. La fase de sensibilización a su vez está compuesta por tres etapas, concientización, información, e interpretación de la historia y la cultura.

- La concientización es el momento en el que existe un primer momento de motivación para los participantes, de manera que se despierte interés por algo que pueda tener un significado especial para sus vidas.
- La información, es un segundo paso que se da una vez por participantes están motivados y consiste en comunicar hechos y datos relacionados con su historia, así como se proponen otras formas de descubrir necesidad o intereses.
- La interpretación de historia y la cultura se trata de conseguir que cada individuo descubra su propia identidad dentro de la realidad que está viviendo y tenga una clara comprensión de las situaciones humanas, estructuras sociales, políticas y económicas de su comunidad.

Esta fase de sensibilización es fundamental para lograr el compromiso de los actores principales y/o beneficiarios del proyecto social a realizar. Según Pérez (2016) añade otros grupos de interés y aliados claves que se deben tener en cuenta en la fase de sensibilización, por ejemplo, la identificación de minorías activas que pueden tener una incidencia significativa en la comunidad a trabajar también contempla que se pueda capacitar personal de voluntarios que actúen como dinamizadores sociales para los procesos que se desean transformar y ayude a promover las actividades socioculturales.

6. Diseño Metodológico de la investigación

Se requiere establecer claridad para este estudio teniendo en cuenta que el problema planteado se identifica en una organización sin ánimo de lucro lo que la hace especial en el tipo de investigación y como se enmarca.

6.1 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta la forma en que se va a abordar el estudio del problema es una investigación aplicada según su propósito, en la cual contempla las acciones de evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar causalidad y sus implicaciones. Es una investigación de tipo cualitativa en la cual su proceso resulta más dinámico entre los hechos y su interpretación.

A razón de la profundidad de los datos recolectados y analizados según Bernal (2016) se puede concluir que, por las características, los rasgos de la investigación y la forma de seleccionar los datos es una investigación de tipo descriptiva; la investigación esta guiada por el razonamiento de conclusiones generales a particulares, por lo cual analiza todos los postulados y busca comprobar su validez, por lo anterior, acuerdo Bernal (2016) sería una investigación de tipo deductiva y finalmente esta investigación es de tipo transversal porque en la línea de tiempo de la investigación se efectúa una sola recolección de datos en un momento único, se dice que por su temporalidad es transversal (Hernández, 2014).

6.2 Análisis externo

Para llevar a cabo el análisis externo se realizará el análisis PEST para la organización. Este análisis contempla el estudio de las variables del entorno en el cual se encuentra la empresa de tipo sociocultural, tecnológicas, económicas, ecológicas y político-legales. Sin embargo, otros

autores lo han descrito como el análisis de PESTEL ya que se ha incluido una variable más por separado que es la variable legal. Es importante resaltar que para este tipo de análisis se deben tener en cuenta las tendencias en los entornos descritos que podrían afectar directamente a la organización estudiada (Wheelen y Hunger, 2013). Algunas de las variables que se pueden tener en cuenta dentro del análisis en los diferentes entornos se muestran en la Tabla 4.

En la Tabla 5. Se muestran los resultados obtenidos luego de realizar el análisis externo de la organización Compassion International, allí se identificaron los principales factores externos que podrían afectar a la organización en cuanto a su modo de operar y sus actividades principales, también se definió para cada factor el nivel de impacto en caso de los cambios que pueden presentarse.

Tabla 4.

Posibles variables para considerar dentro de un análisis de PESTEL.

Económicas	Tecnológicas	Político – Legales	Socioculturales	Ecológicas
Tendencia PIB	Inversión en I&D	Leyes de protección ambiental	Cambios en el estilo de vida	Clima
Tasa de interés	Esfuerzos Tecnológicos	Leyes sobre inmigración	Activismos	Políticas ambientales
Oferta monetaria	Protección de patentes	Leyes fiscales	Tasa de crecimiento de la población	Contaminación
Tasa de desempleo	Mejoras de la productividad	Estabilidad gubernamental	Movimientos regionales	Recursos renovables
Devaluación	Actividad de Hackers	Leyes de comercio exterior	Tasas de natalidad	Recursos energéticos
Recursos	Nuevos productos	Incentivos	Nivel educativo	Normatividad ambiental
Sistema Financiero	Nuevos desarrollos		Esperanza de vida	
Divisas			Tasa de pobreza	
Energías alternativas			Tasa de mortalidad	

Nota: Elaboración propia a partir de (Wheelen y Hunger, 2013), (Fred, 2017)

Tabla 5

Análisis PESTEL para Compassion International

Categoría	Factor	Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (Menos de 1 año)	Mediano (1 a 3 años)	Largo (Más de 3 años)	
Político - Legales	Leyes fiscales	De acuerdo con la normatividad jurídica que rige a las ONG en Colombia, si se presentará algún cambio en cuanto a la constitución de este tipo de organizaciones, Compassion podría estar pagando más impuestos.		X		Negativo o positivo
	Estabilidad política	La estabilidad política del país es muy importante a la hora de desarrollar programas sociales, dado que es un factor determinante para los grandes inversionistas a nivel mundial que desean invertir en programas de desarrollo como los de Compassion.	X			Positivo

<p>Guerras y conflictos</p>	<p>Al ser Compassion una ONG financiada en gran parte por patrocinadores estadounidenses, europeos y asiáticos, el impacto de la guerra sobre la economía mundial, el empleo, los precios, entre otros podría afectar los capitales de los inversionistas. Por otro lado, al concentrarse la atención de la población vulnerable en zonas de conflicto como Ucrania por ejemplo, hace que las grandes organizaciones de ayuda humanitaria focalicen su ayuda para las víctimas de la guerra, quedando otros sectores altamente vulnerables por otro tipo de conflictos rezagados.</p>	<p>X</p>	<p>Negativo</p>
<p>Administración de las políticas públicas</p>	<p>Los estados deben adoptar una estrategia nacional integral para reducir la pobreza y la exclusión social (Saurwein, 2015). Este es uno de los pilares fundamentales según Naciones Unidas que los gobiernos deben trabajar de manera integral. Sin embargo, se evidencia el abandono estatal en muchos sentidos especialmente en las comunidades más</p>	<p>X</p>	<p>Positivo o Negativo</p>

		<p>pobres. Es allí donde las ONG y demás organizaciones mitigan la falta de oferta de servicios estatales en ámbitos como la salud, educación, acceso a agua, empleo entre otros.</p>		
Económicas	Tasa de Desempleo	<p>La tasa de desempleo para Colombia según DANE (2022) a febrero de 2022 se ubica en el 12,9% aún por encima de los dos dígitos posterior a los efectos colaterales de la pandemia. Esto empeora la situación especialmente en los hogares que viven del ingreso diario y la informalidad, colocando en riesgo la seguridad alimentaria y del hogar de muchos de los niños beneficiarios del programa de Compassion</p>	X	Negativo
	Devaluación	<p>En lo corrido del año 2021 la devaluación del peso colombiano frente al dólar fue del 16% Banco de la República de Colombia (2022). Para el caso de Compassion al recibir ingresos en moneda extranjera (Dólar) la devaluación le ha favorecido ya que recibe más pesos por dólar. Sin embargo, la planeación muchas</p>	X	Positivo o Negativo

		<p>veces se hace en pesos y no en dólares, por lo que un aumento o disminución en el tipo de cambio le afecta directamente</p>		
	Sistema financiero	<p>La estabilidad en el sistema financiero es fundamental para lograr los impactos esperados en el programa. Con un sistema financiero inestable la recepción de los fondos internacionales se hace más difícil y por tanto la operación de la ONG</p>	X	Positivo
	Impuestos	<p>El cambio en las políticas fiscales e impuestos, por ejemplo, sobre los dineros recibidos del exterior, aunque sean en calidad de donación impacta directamente las operaciones del programa. Así como los impuestos sobre algunos bienes esencialmente tecnológicos que la compañía compra en el exterior.</p>	X	Negativo
Social	Tasa de crecimiento de la población	<p>De acuerdo con cifras del Banco Mundial (2020) el crecimiento de la población para Colombia se ubicó en el 1,07% anual y es una tasa que ha venido decreciendo. Lo que para Compassion es un desafío porque el foco de</p>	X	Indiferente

	trabajo es con madres gestantes y niñez que residente en Colombia con vocación de permanencia de largo plazo.		
Tasa de pobreza	Los programas de Compassion están enfocados a las comunidades más pobres y vulnerables del país. Después de la pandemia los índices de desarrollo social y comunitario tendieron a empeorar por múltiples factores, la incidencia de la pobreza aumento al 44,1% y la pobreza extrema se ubicó en 12,1 % cifras similares a las observadas en el 2010 en Colombia PNUD (2021). Lo que significa que hay más hogares en pobreza y por tanto mayor necesidad y requerimiento de la organización para su atención.	X	Positivo o Negativo
Religión	Dentro de la estrategia de Compassion para permanecer en las comunidades en el largo plazo, es aliarse con iglesias cristianas que sean líderes en sus comunidades. El 100% de los aliados implementadores del programa son iglesias. Al ser este el principal aliado, la		X Indiferente

	<p>normativa por la cual están regidas las iglesias cobra relevancia, así como las políticas y decretos que se estipulen para la operación de la iglesia cristiana en Colombia y en el mundo.</p>			
Tecnológicas	<p>Inversión en I&D</p>	<p>Dados a las grandes necesidades globales y las demandas para que los beneficiarios del programa estén cada vez mayormente conectados con los patrocinadores, en necesaria la inversión en tecnología y desarrollo para la evolución de herramientas cada vez más eficaces y eficientes en cada proceso.</p>	<p>X</p>	<p>Positivo</p>
	<p>Mejoras de le productividad</p>	<p>En la medida en que la productividad aumenta, es posible llegar a potenciales donantes de una manera más rápida y eficiente, así como, la mejora de procesos internos en la organización que dinamizan las operaciones y crean nuevas oportunidades</p>		<p>X Positivo</p>

Business Intelligence	<p>De acuerdo con Portafolio (2022) Un informe elaborado por la consultora KPMG revela que, a raíz del coronavirus, el 80 % de las grandes compañías a nivel mundial aceleraron su proceso de transformación digital. Lo que nos indica que tras la era Post-COVID se hace necesaria la consecución de información en más corto tiempo para la toma de decisiones. De modo que las empresas u organizaciones que no estén a la vanguardia de esta nueva tecnología estarán rezagadas en el tiempo.</p>	X	Positivo
Cambio Climático	<p>El cambio climático es fundamental frente al desarrollo de las ONG, esencialmente porque su foco de trabajo está en comunidades vulnerables que generalmente sufren de las secuelas de los cambios climáticos.</p>		Negativo
Contaminación	<p>En las comunidades donde opera el programa generalmente tienen altos índices de contaminación, debido a los diferentes contextos, calles que no tienen alcantarillado o comunidades aisladas sin servicio de recolección de basuras. Es allí donde hay</p>	X	Negativo

Ecológicas

mayor riesgo de sufrir por enfermedades y/o otras situaciones que se derivan por la acumulación de basuras.

Riesgos Naturales	La exposición a los desastres naturales como vendavales, avalanchas, movimiento de masas, inundaciones, entre otros. Afectan en su gran mayoría a las comunidades que viven en las riberas de los ríos o en zonas de alto riesgo, esto por lo general son comunidades desplazadas o vulnerables.	X	Negativo
-------------------	--	---	----------

Nota: Elaboración propia

6.3 Análisis interno

El proceso de evaluación interna de las organizaciones se fundamenta principalmente en conocer aquellas fortalezas y debilidades que han de considerarse para la gestión efectiva de los proyectos. Para ello se tomará inicialmente como punto de referencia el análisis de la Matriz DOFA, se aplicará un instrumento metodológico que permitirá recolectar información esencial de la organización en cuanto a la manera como se gerencia los proyectos tanto a nivel organizacional como a nivel social con los socios implementadores de los programas.

6.3.1. Identificación de las variables

Después de realizar la revisión de literatura frente a las diferentes metodologías para la gestión de proyectos en general y gestión de proyectos sociales, se identificaron las variables descritas en la Tabla 4 las cuales orientan el cuestionario que alimenta la encuesta que se aplicará a manera de diagnóstico interno en la organización. La herramienta fue validada por expertos en la materia quienes brindaron su retroalimentación de cada pregunta de acuerdo con la variable evaluada. Las variables fueron medidas según la escala de Likert que corresponda para cada pregunta. Para ver el cuestionario completo ver apéndice A.

Tabla 6

Descripción de los componentes identificados

Componentes	Descripción
Contexto	Indagar que tan importante es para la organización la gestión de proyectos
Recursos del proyecto	Identificar el mecanismo por el cual la organización lleva a cabo la asignación de recursos para los diferentes proyectos que ejecuta.
Planificación de los proyectos	Identificar si la organización lleva a cabo algún proceso de planificación en cuanto a la formulación y ejecución de los proyectos.
Dirección de proyectos	Identificar como se llevan a cabo los procesos de dirección de proyectos.

Integración de proyectos	Validar si en la organización se lleva a cabo procesos de integración de proyectos y como se están dando.
Control de proyectos	Identificar si hay proceso de control, monitoreo y evaluación de los proyectos ejecutados.

Nota: Elaboración propia con base en Hernández Sampieri (2014).

6.3.2. Instrumento de medición

Dada la revisión de literatura y las variables que se han definido para llevar a cabo el diagnóstico interno de la organización, se diseñó una encuesta propia la cual cuenta con seis (6) secciones de acuerdo con cada una de las variables descritas en la Tabla 6, cada variable contiene cinco (5) preguntas para un total de treinta (30) preguntas. La muestra seleccionada son los empleados involucrados directamente en la formulación, ejecución y control de proyectos de Compassion International en Colombia.

6.3.3. Validación del instrumento de medición

El instrumento se validó usando la metodología de validación de Aiken y se consultó a 5 personas expertas en temas de gerencia de proyectos tanto en el sector privado como en el sector social, en el apéndice B se consolidaron los comentarios que los expertos realizaron sobre la encuesta a ser aplicada.

La validación arrojó como resultado la modificación de algunas preguntas en cuanto a su redacción y aclaración, las preguntas que se ajustaron se muestran en la tabla 7.

Tabla 7

Modificación de preguntas

Pregunta anterior	Pregunta revisada	Razón del cambio
1. La Oficina nacional de Compassion International Colombia cuenta con la cantidad de recursos humanos necesarios para gestionar los proyectos	1. ¿Considera que el método de administración de recursos de personal es adecuado para la oficina nacional de Compassion International Colombia para gestionar los	Más que conocer si cuenta o no con el método, se busca saber si lo que tienen ahora mismo está funcionando

presentados por las iglesias locales?	proyectos presentados por las iglesias locales?	para fines de gerencia de proyectos.
2. La Oficina nacional de Compassion International Colombia cuenta con personal calificado para la gestión de proyectos presentados por las iglesias locales?	2. ¿Considera que la oficina nacional de Compassion International Colombia cuenta con el personal necesario para la gestión de proyectos?	Dada la cultura organizacional de la empresa, el ejercicio de diagnóstico interno no busca calificar a los gerentes o demás roles, ni calificar sus competencias para su rol
3. ¿Qué tan acuerdo está la oficina nacional de Compassion con las propuestas iglesias locales para la planeación de los cronogramas de actividades para la ejecución de los proyectos?	3. ¿Con qué frecuencia hay un acuerdo en común entre Compassion y las iglesias locales para la planeación de los cronogramas de actividades para la ejecución de los proyectos?	La encuesta no busca evaluar si compassion aprueba o no las propuestas de proyectos de los aliados estratégicos.
4. ¿Los tomadores de decisiones tienen conocimiento de los estándares internacionales en gerencia de proyectos para implementar los proyectos?	4. ¿Conoce si en la oficina se maneja algún tipo de estándar internacional para la gerencia de proyectos? Mencione ¿Cuál?	Es importante que todos los involucrados en la gerencia de proyectos conozcan si en la organización se maneja un estándar en particular y no solo la línea de gerencia.
5. ¿Qué tan eficaz es la relación entre la oficina de auditoría, la de	5. ¿Dentro de los procesos de seguimiento y monitoreo de los	El diagnóstico no busca evaluar si la auditoria es

financiera y el área especializada en la gestión de proyectos?	proyectos en ejecución o ejecutados, se realiza algún tipo de auditoría?	eficaz o no sino, si la organización cuenta con la realización periódicas de auditoría.
--	--	---

Nota: Elaboración propia

SEGUNDA PARTE

7. Diagnóstico Organizacional

Para el diagnóstico interno de la organización se usaron algunas herramientas para identificar el estado actual respecto a la gerencia de proyectos, esencialmente en las áreas de recursos, planificación, dirección, integración y control de los diferentes proyectos a lo largo de la organización, de este modo se identificaron tanto las fortalezas como las debilidades a nivel organizacional en cuanto a la gestión de proyectos.

7.2 Análisis de Resultados

7.2.1. Análisis de datos

Para llevar a cabo el diagnóstico interno organizacional se aplicó el instrumento de evaluación descrito en el apéndice A, el cual fue validado por los expertos correspondientes.

7.2.2. Población, muestra y ficha técnica

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) los tipos de muestra se clasifican en dos grandes grupos, por un lado, la muestra probabilística y por otro lado la muestra no probabilística. La muestra probabilística se caracteriza porque cualquiera de los miembros del universo seleccionado puede ser elegible y puede ser a través de tres mecanismos: muestra aleatoria simple, muestra estratificada o por clúster. En el caso de la muestra no probabilística, esta puede ser una muestra dirigida seleccionada intencionalmente con un propósito específico y no pretende que los casos sean estadísticamente representativos.

Para efectos de la presente investigación, se seleccionó una muestra estadística de tipo estratificada, ya que se tuvieron en cuenta en medio de todos los empleados de la organización

(83 empleados) cuyo rol está relacionado con la gerencia y gestión de proyectos (58 empleados) al realizar la estimación de la muestra usando una calculadora muestral¹ los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 8.

Al aplicar la encuesta dentro de los empleados de la organización quienes están al frente de la gerencia y gestión de proyectos, se obtuvo un total de 39 respuestas que equivalen a un intervalo de la confianza del 95% y un margen de error del 9.5%

Tabla 8

Población objetivo y muestra

Descripción	Encuestas proyectadas	Encuestas recopiladas
Total de empleados de la organización	83	83
Total empleados con roles en gerencia de proyectos	58	58
Total muestra seleccionada	37	39
Nivel de confianza	95 %	95%
Margen de error	10%	9.5%

Nota: Elaboración propia con base en resultados de calculadora muestral.

7.2.3. Resultados del instrumento aplicado

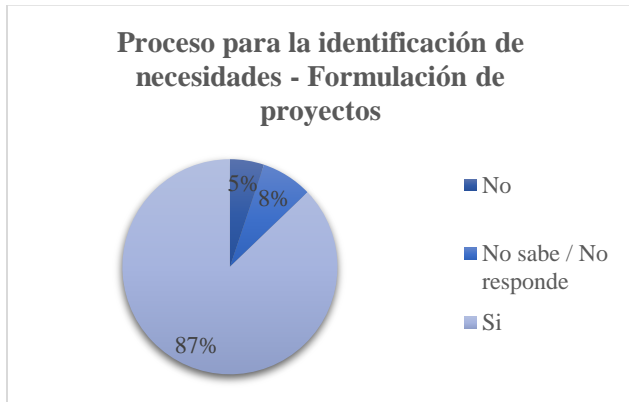
El 100% de los encuestados autorizo el uso de la información recopilada como parte del ejercicio académico, teniendo en cuenta la política de protección de datos, de los cuales el 43.6% corresponde a roles que trabajan directamente en el campo con los aliados implementadores del programa en la integración e implementación de diferentes proyectos, el 23.1% corresponde a roles relacionados con algún área de experticia como salud, educación, protección infantil, proyectos comunitarios, primera infancia entre otros, y el 33.3% restante equivale a otros roles interdisciplinarios que interactuaran en algunos fases del ciclo de proyectos en la organización.

¹ La Calculadora muestral utilizada está disponible en: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

7.2.4. Resultados de la variable de contexto

Figura 5

Proceso de identificación de necesidades para la formulación de proyectos



Nota: Elaboración propia con base en resultados encuesta aplicada

En la Figura 5 se muestran los resultados a la pregunta ¿La organización lleva a cabo algún proceso para identificar las necesidades previas a la formulación de proyectos que se encuentren dentro del marco de acción organizacional? El 87% de los encuestados contestó que si se lleva a cabo un proceso para la identificación de necesidades, el 8% no sabe y el 5% dijo que no. Lo que se puede deducir de este resultado es que al menos para un 12% de los empleados que trabajan directamente en el área de gestión e implementación de proyectos no es claro cuál es el proceso para la identificación de necesidades previo a la formulación de un proyecto, incluso algunos no lo conocen. Esto es de vital importancia de trabajar, dado que gran parte del éxito en la implementación de proyectos de tipo social radica en la buena realización e interpretación del diagnóstico inicial, de allí se derivan las acciones que se llevaran a cabo en cada una de las etapas del proyecto.

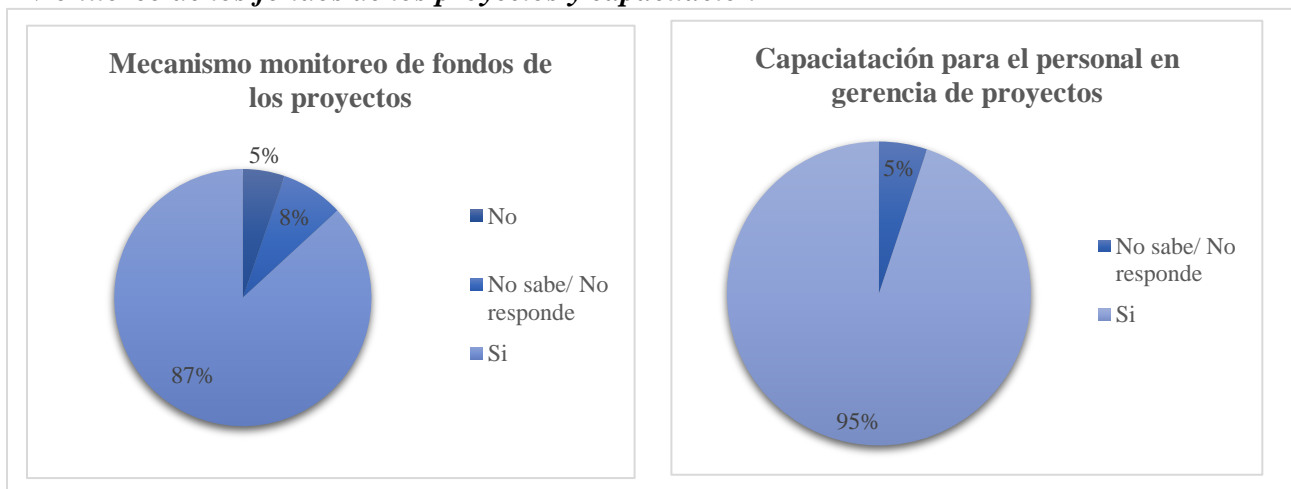
7.2.5. Resultados de la gestión de recursos

En cuanto a la gestión de recursos se observa en la Figura 6 La respuesta a la pregunta ¿Considera que sería conveniente que la organización invirtiera en capacitación sobre gerencia de proyectos para el personal? El 95% de los empelados encuestados respondió que sí. Esto refleja que en la organización hay conciencia sobre la necesidad de estar mejor preparados en temas de gerencia de proyectos, especialmente por el tipo de programa y atención que se brinda. La organización cuenta con áreas especializadas para desarrollar capacidad en los empleados

tanto en temas técnicos como organizacionales. Sin embargo, el desarrollo de capacidad en gerencia de proyectos es un área en la que aún no se ha trabajado, por tanto es una oportunidad para que la organización que pueda mejorar varios de los procesos internos con la propuesta metodológica para la gestión de proyectos que se presenta en esta investigación y a su vez las personas que están trabajando de cara a los proyectos tantas organizaciones como sociales puedan recibir la asesoría y formación que necesitan.

Figura 6

Monitoreo de los fondos de los proyectos y capacitación



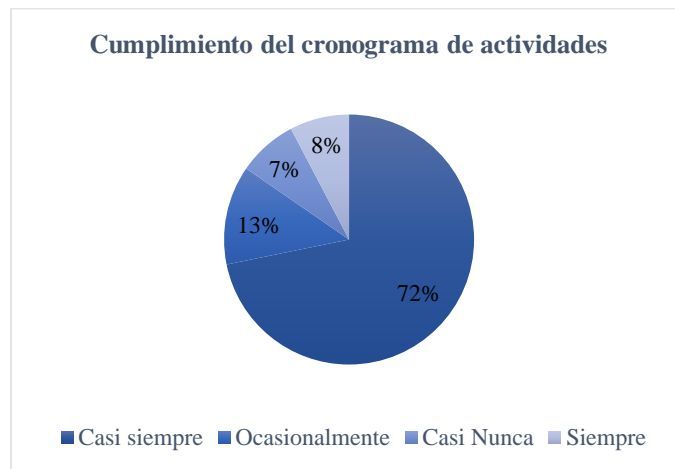
Nota: Elaboración propia con base en resultados encuesta aplicada

En la Figura 6 se muestran los resultados a la pregunta ¿Hay algún mecanismo para monitorear la ejecución de fondos durante la implementación de un proyecto? El 87% respondió que sí, el 8% no sabe o no responde y el 5% dice que no. Los resultados evidencian que no es claro al menos para un 12% de los empleados que trabajan directamente en el área de proyectos el mecanismo por el cual se monitorean los fondos de los proyectos. De modo que, debe ser claro para las personas involucradas en estos procesos conocer el mecanismo por el cual se lleva cabo la gestión de los costos de los proyectos para poder hacer el oportuno seguimiento de acuerdo con la planeación que se tenga.

Por otro lado, es de vital importancia para el tipo de organizaciones como Compassion y especialmente para la ejecución de proyectos sociales que aunque estos no generen en algunos casos la TIR o el VPN esperado, si sean proyectos sostenibles en el tiempo y haya una buena inversión, allí cobra gran relevancia la buena gestión, administración y monitoreo de los fondos ejecutados.

Figura 7.

Cumplimiento del cronograma de actividades



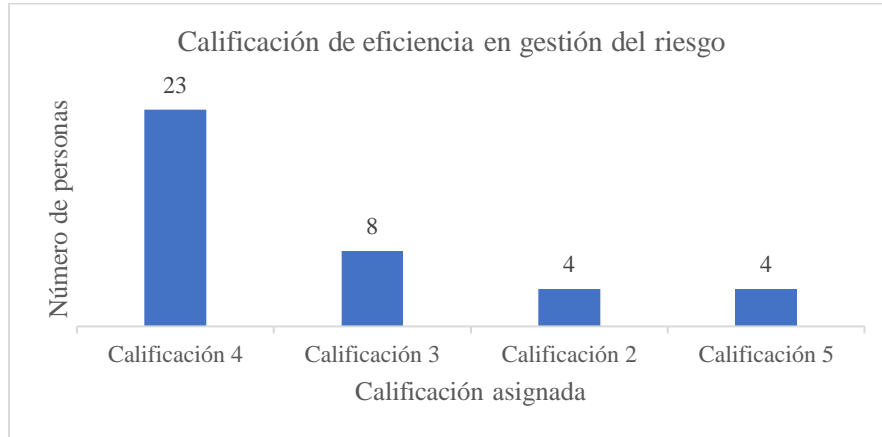
Nota: Elaboración propia con base en resultados encuesta aplicada

7.2.6. Resultados de la gestión del tiempo y la planeación

En la Figura 7 se responde a la pregunta ¿Con qué frecuencia se cumple el cronograma de las actividades frente a la planeación inicial de los proyectos? A lo que el 72% de los encuestados respondió que casi siempre, el 13% ocasionalmente, el 7% casi nunca y el 8% siempre. Dentro de la gerencia de proyectos es clave tener una buena gestión del tiempo y de los cronogramas, esto se ha identificado como una fortaleza en la organización, dado que generalmente se cumple el cronograma frente a lo planeado. Sin embargo, se debe profundizar un poco más en conocer los procesos más de cerca y validar las razones principales por las que se da el cumplimiento.

Figura 8

Gestion de riesgos en los proyectos de la organización



Nota: Elaboración propia con base en resultados encuesta aplicada

En la Figura 8 se da respuesta a la pregunta califique de 1 a 5, siendo 1 poco eficiente y 5 muy eficiente la gestión de los riesgos de los proyectos por parte de Compassion International. En la cual la calificación con mayor puntaje fue de 4 siendo la escala e 1 a 5, seguido de 3, se refleja que si hay un grado de eficiencia en la organización en cuanto a la gestión de los riesgos. Sin embargo, para 16 empleados que trabajan directamente en el área de proyectos este es un tema que debe seguirse fortaleciendo para ser más eficientes. Si bien es cierto, los programas y/o proyectos sociales tienen como todo proyecto factores internos y externos de riesgos, pero estos pueden potencializarse al tratarse de personas o comunidades. Es por ello que es fundamental abordar una buena política sobre la gestión de los riesgos en los proyectos de la organización y que esto sea claro para las personas que están a cargo de su respectivo control e implementación. Lamentablemente la manifestación de un riesgo no previsto en el proyecto podría afectar a muchas personas y especialmente los interesados finales que son los participantes de los programas y sus familias.

7.2.8. Resultados de la organización en cuanto a la dirección de proyectos

La Figura 10 responde a la pregunta ¿Conoce si en la oficina se maneja algún tipo de estándar internacional para la gerencia de proyectos?, El 51% de los encuestados respondió que no sabe o no responde, el 26% respondió que no y el 23% respondió que sí. Esta es una de las preguntas fundamentales para deducir que aunque la organización lleva a cabo varios procesos internos para la gestión de proyectos no hay un estándar como tales definidos o un parámetro. Es decir, se da de manera informal pero no hay como tal un lineamiento claro para la gestión de proyectos. De hecho, en la Tabla 9 cuando se pregunta sobre los tipos de estándares que se manejan, los encuestados referenciaron la metodología de marco Lógico que no es un estándar, el Manual políticas para la operación de programas de Compassion entre otros. Pero no se hizo referencia a un estándar o metodología específica como tal. Se encuentra que esto es una oportunidad para que la organización pueda conocer más sobre los estándares internacionales para la gestión de proyectos tanto en las metodologías tradicionales como en las ágiles y revisar cuales procesos podrían ajustarse o mejorarse de acuerdo a la propuesta metodológica presentada.

Figura 9

Estándar para la gestión de proyectos



Nota: Elaboración propia con base en resultados encuesta aplicada

Tabla 9

Metodologías en gestión de proyectos referenciados por los empleados

Estándar	Número de personas que respondieron
Marco Lógico	3
Mezcla de estándares	1
No aplica	20
PFM (Manual de campo)	1
Propuestas de Targeted Response	1

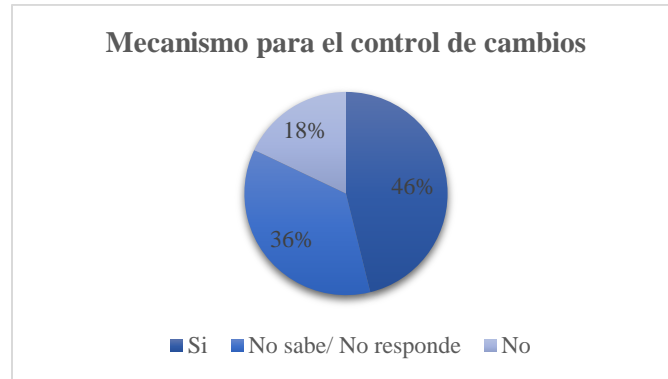
Nota: Esta tabla consolida las respuestas a la pregunta ¿Qué estándar se aplica?

En la Figura 11 se da respuesta a la pregunta ¿Se cuenta con algún proceso para llevar el control de los cambios realizados o solicitudes de cambios en los proyectos? El 46% de los encuestados respondió que sí, el 36% no sabe o no responde y el 18% respondió que no. Se evidencia que no es claro cuál es el proceso para solicitar y llevar a cabo la gestión de cambios en los proyectos, y si este existe no está estandarizado. Es muy importante que la organización documente cuando se dan los cambios y porque se dan, especialmente en proyectos de largo plazo o que involucran un gran número de interesados, esto permitirá que todas las personas involucradas estén al tanto de los cambios al igual que los aliados estratégicos implementadores

del programa. Se hace necesario trabajar en la ruta para llevar a cabo el control de cambios en los proyectos.

Figura 10

Control de cambios



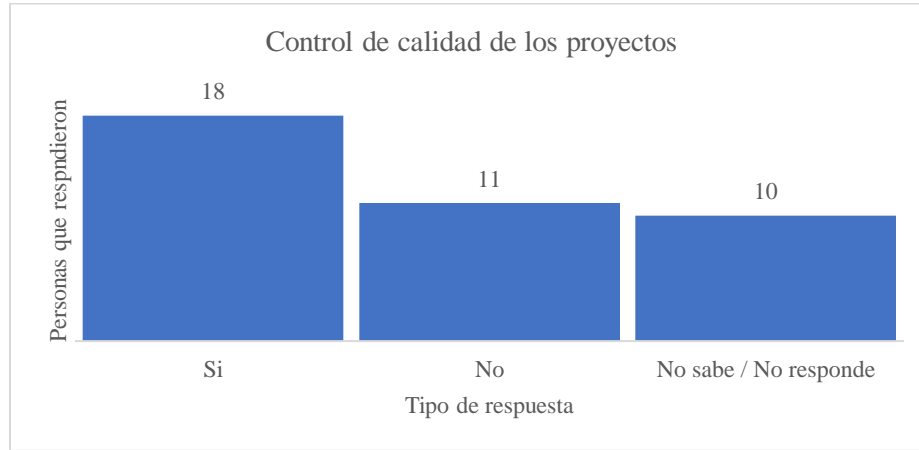
Nota: Elaboración propia con base en resultados encuesta aplicada

7.2.10. Resultados de la organización en cuanto al control de los proyectos

En relación con el control de calidad se preguntó si la organización cuenta con un sistema para llevar a cabo control de calidad de los proyectos, en la Figura 12 se muestran los resultados, 18 de los encuestados respondieron que sí, 11 respondieron que no y 10 no saben o no responden. Esto permite evidenciar que no es claro el proceso de control de calidad de los proyectos, no hay como tal un estándar de calidad definido, ni la ruta corporativa organizacional para llevar a cabo dicho control. Habría que indagar un poco más si en los proyectos se incluyen indicadores de seguimiento de calidad respecto al producto o servicio final esperado, de no ser así, este es un tema que se deberá abordar a fin de garantizar que se cumpla con la calidad esperada en cada uno de los proyectos y programas.

Figura 11

Control de calidad de los proyectos



Nota: Elaboración propia con base en resultados encuesta aplicada

7.3 Análisis DOFA

Para llevar a cabo el análisis DOFA se tuvieron en cuenta tanto los factores identificados en el análisis externo como los resultados del diagnóstico interno. Los resultados se evidencian en la Figura 16.

Tabla 10

Matriz DOFA para la gestión de proyectos de Compassion International

Factor	Descripción
Debilidades	Amenazas
No se cuenta con una herramienta estándar para la identificación y priorización de necesidades para la gestión de proyectos	Desconocimiento de la capacidad de los recursos humanos de sus aliados estratégicos
No hay suficiente personal dedicado exclusivamente al área de proyectos, su gestión, gerencia e integración.	Falta de un lineamiento claro respecto a la gestión de los riesgos tanto internos como externos, positivos o negativos
Los aliados estratégicos no cuentan con la capacitación o los recursos financieros necesarios para la implementación de proyectos	No hay un enfoque claro de sostenibilidad frente a la gestión de proyectos

<p>No se tiene conocimiento respecto a los estándares internacionales para la gestión de proyectos</p>	<p>No se cuenta con un lineamiento organizacional para llevar a cabo el control de cambios en los proyectos</p>
<p>Mejorar la metodología respecto a la elaboración de cronogramas, debe ser clara para ambas partes, Compassion y sus aliados</p>	<p>No se cuenta con un lineamiento organizacional para llevar a cabo el control de calidad en los proyectos</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>Hay un proceso de Identificación y priorización de necesidades para la gestión de proyectos</p>	<p>Capacitar a los equipos que están de cara a la implementación de proyectos en temas sobre gerencia de proyectos</p>
<p>Las buenas lecciones son escalables para proyectos similares</p>	<p>Conocer más sobre los recursos humanos y financieros de los aliados estratégicos para la alineación de expectativas en la articulación de los proyectos</p>
<p>Hay conciencia organizacional sobre la importancia de realizar un diagnóstico previo a la formulación e implementación de proyectos</p>	<p>Definir la ruta para los casos en los que sea necesario realizar una reasignación de los recursos financieros</p>
<p>Se cuenta con un sistema organizado para el control y monitoreo de los fondos.</p>	<p>Mejorar los procesos de toma de decisiones frente a la estructura actual de la organización cuando hay proyectos específicos.</p>
<p>Hay consistencia entre las actividades planeadas y las ejecutadas en los proyectos.</p>	<p>Mejorar la comunicación con los aliados estratégicos en cuanto al cronograma de actividades</p>
<p>Hay una conciencia organizacional sobre la necesidad de estar mayormente capacitados en temas de gerencia de proyectos</p>	<p>Potencializar la oportunidad de integrar los proyectos con otras organizaciones en el sector.</p>
<p>Hay una buena articulación para que los equipos de cara a la gestión de proyectos sean interdisciplinarios y trabajen juntos</p>	<p>Fortalecer los procesos de evaluación y cierre de proyectos.</p>

Hay un sistema de monitoreo de indicadores y actividades planeadas en los proyectos
Se realizan auditorías a los programas de manera periódica

Nota: Elaboración propia con base en resultados de Análisis externo y diagnóstico interno.

TERCERA PARTE

8. Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos en la ONG Compassion International.

Con la información obtenida del diagnóstico organizacional se identifican algunas falencias de la empresa en cuanto a la gestión y administración de los proyectos las cuales se recomienda mejorar. Estas falencias se pueden superar con la implementación de algunas metodologías para la gerencia de sus proyectos. A continuación, se enlistan las opciones que podrían usarse en Compassion International para la gestión de proyectos:

8.1 Planteamiento de la propuesta metodológica para la gerencia de proyectos de Compassion international

Después de llevar a cabo la revisión documental sobre las diferentes metodologías y estándares en gerencia de proyectos y también revisar el marco conceptual a tener en cuenta para la formulación e implementación de proyectos de carácter social y habiendo identificado los puntos claves a tratar y fortalecer en gerencia de proyectos de la ONG Compassion international, se ha optado por proponer un modelo de gerencia de proyectos mixto entre metodologías para la gerencia de proyectos sociales, herramientas usuales para la gestión de proyectos, la metodología estándar o tradicional expuesta explícitamente por el PMI a través del PMBOK y una alternancia con diferentes actividades y procesos que se pueden dar de una manera más eficiente desde una perspectiva de metodologías ágiles.

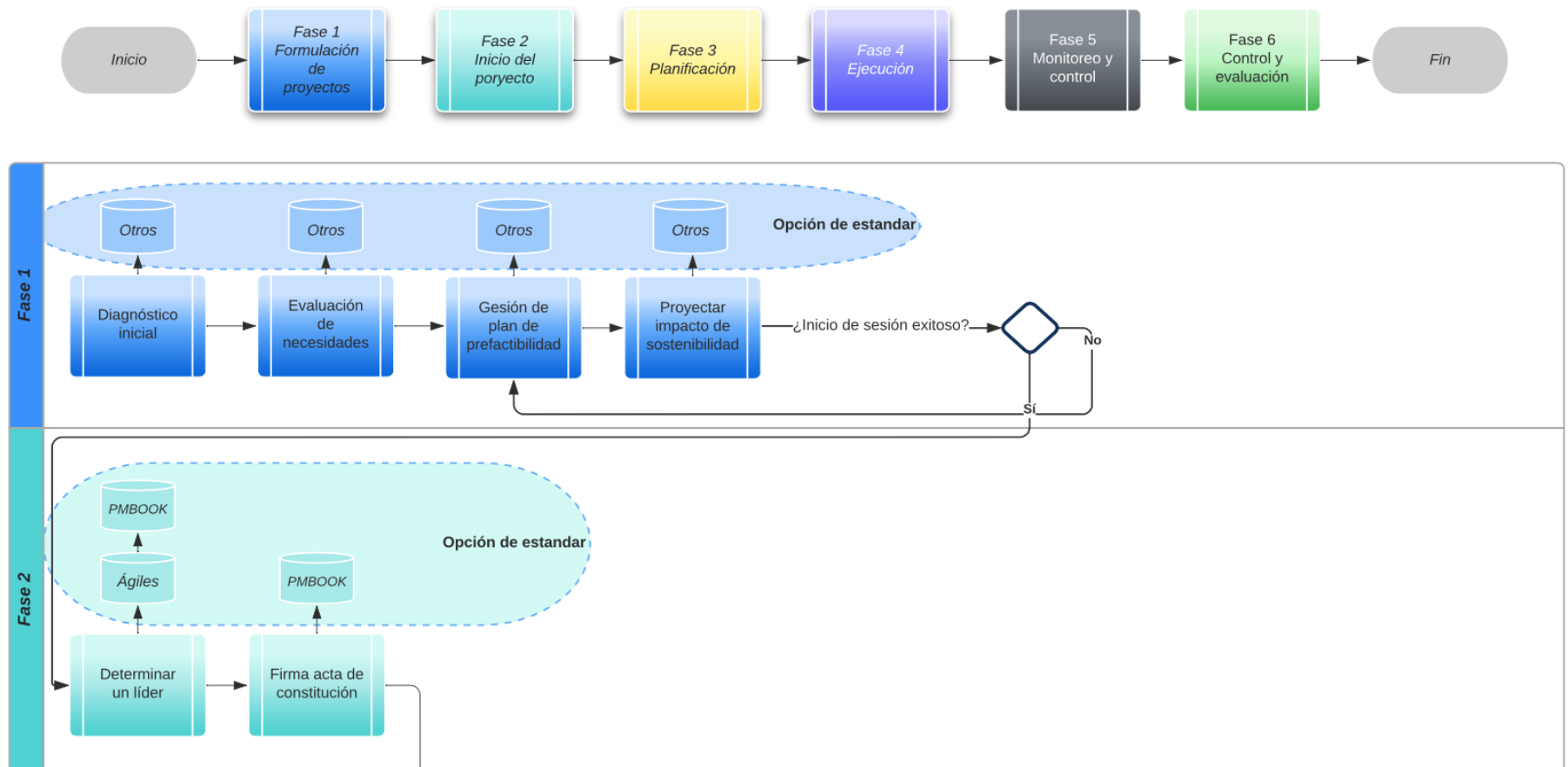
En la Figura 13 se puede observar la distribución de los procesos o actividades en unas fases, en las cuales la organización puede seleccionar que estándar escoger acuerdo a su conveniencia. En esta selección están las tres alternativas contempladas en esta investigación que son los estándares del PMI (PMBOK), de metodologías ágiles y de otras herramientas

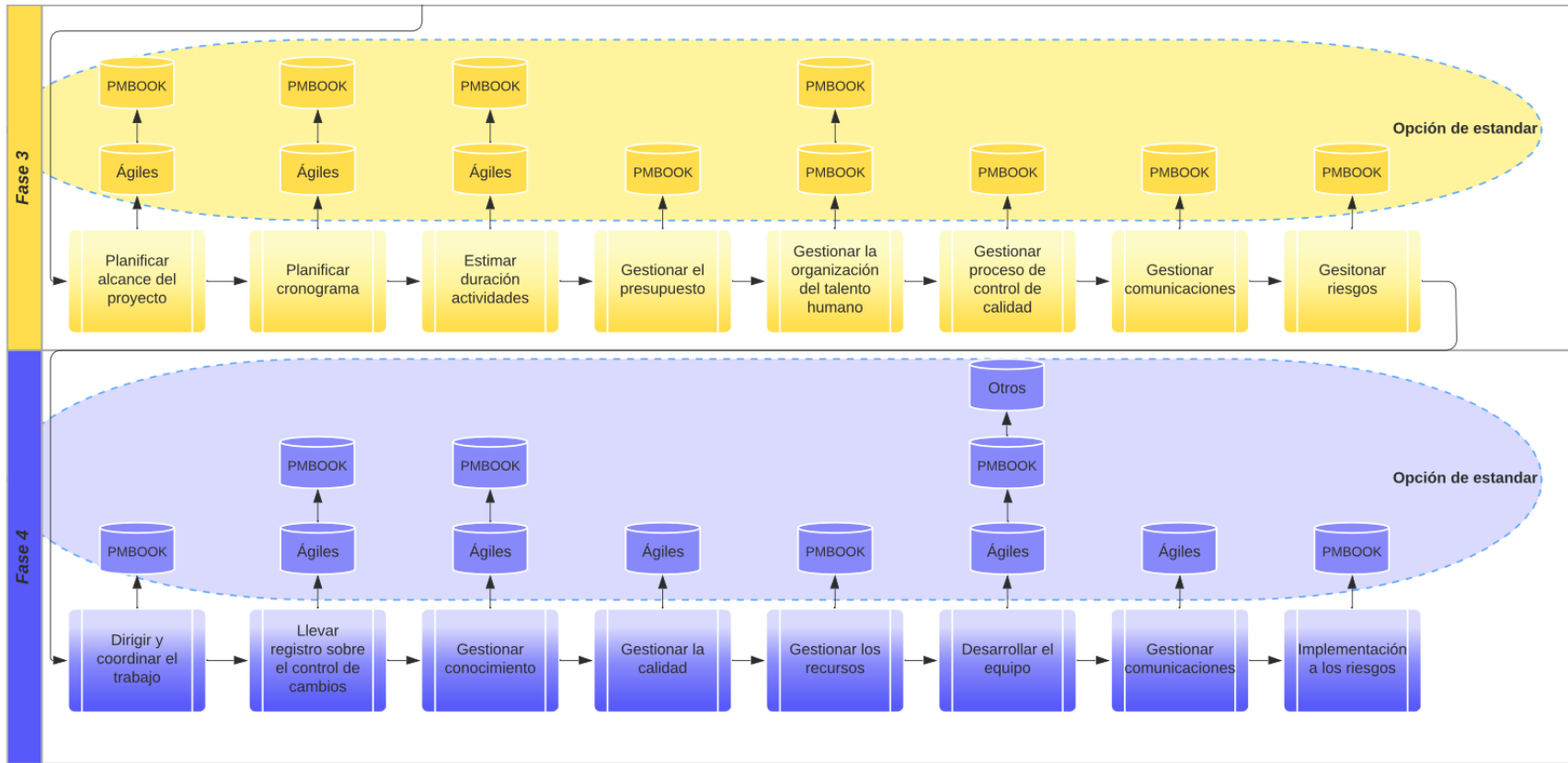
comúnmente usadas por estas organizaciones o en gestión de proyectos. De igual forma, se observa la línea de flujo de estos procesos y en qué caso se debe repetir si no se aprueba; adicionalmente, se aclara que las fases 5 y 6 son cíclicas a lo largo de todas las fases.

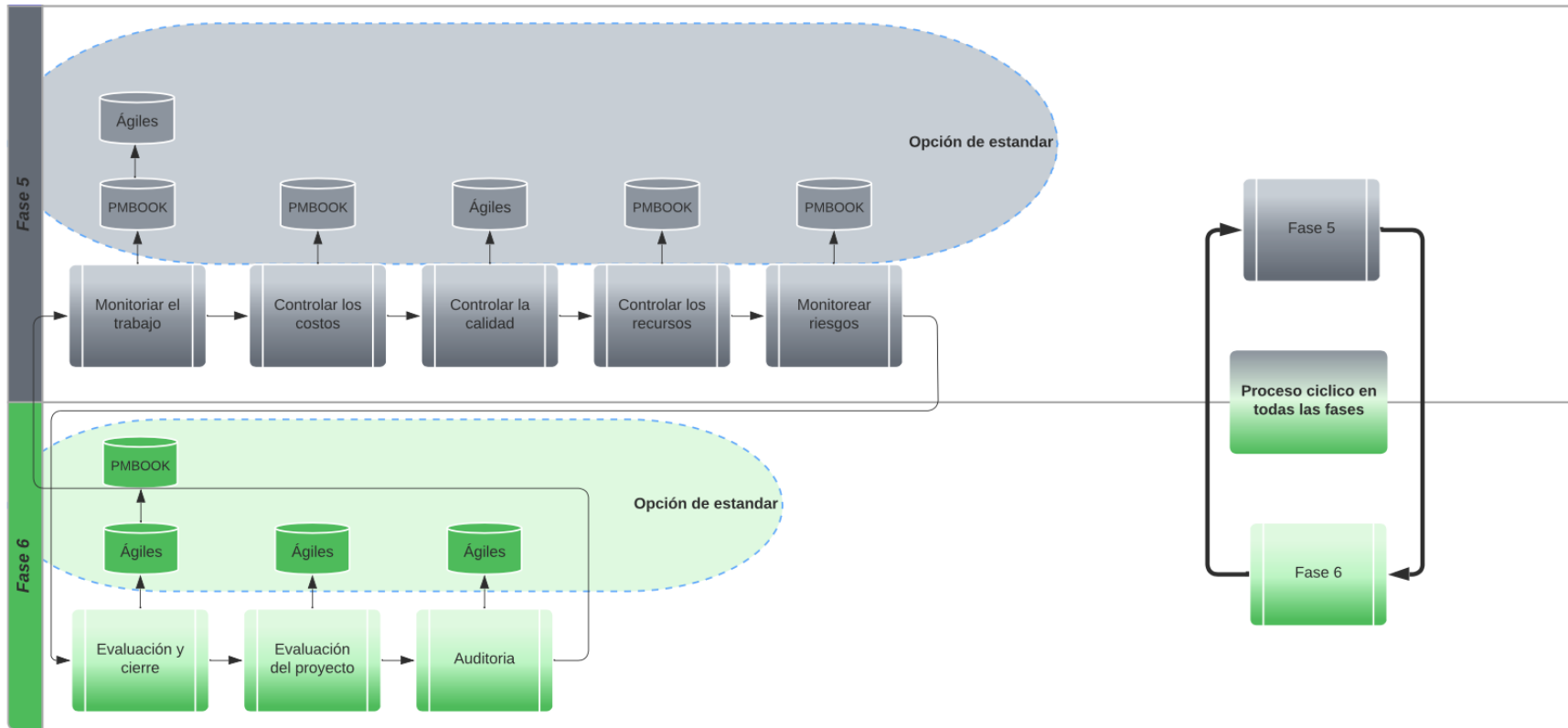
Como se puede identificar en la Figura 13, cada proceso o actividad tiene en la parte superior la propuesta de metodología de implementación. El encargado de ese proceso puede con su director de proyectos seleccionar la más conveniente en cuanto a la eficiencia, efectividad y conocimiento de la metodología. Lo que se busca al dar las alternativas es que sea la misma organización con sus empleados o encargados lo que escojan la más acertada, y claro debe estar dirigida por el gestor de los proyectos debido a que cuando se consoliden todas las metodologías de cada proceso se obtendrá finalmente una metodología estándar para la gestión de proyectos de Compassion International. También es importante aclarar que el diagrama de flujo puede ser redirigido por el gestor de proyectos con el fin de colocar ciertos puntos de control en el proceso teniendo en cuenta los hitos que estime conveniente la organización entre cada fase o proceso.

Figura 12

Diagrama de la metodología propuesta







Nota: Elaboración Propia

8.2 Propuesta metodológica detallada para Compassion International

La propuesta metodológica consiste en la integración de diferentes tipos de metodologías para la gerencia de proyectos. Por un lado se incluye el enfoque social, dado que Compassion es una organización sin ánimo de lucro que trabaja con comunidades vulnerables y cuyo enfoque de proyectos se aborda desde una perspectiva comunitaria, allí se incluye dentro de la metodología especialmente en la fase de formulación e inicio de proyectos la importancia de realizar un diagnóstico asertivo para poder abordar las necesidades de la manera mas adecuada y así lograr los resultados deseados en los proyectos. A su vez también se realizó una revisión profunda de las metodologías de proyectos tradicionales así como de las metodologías ágiles y de acuerdo con los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la ejecución de un proyecto, se definieron las fases fundamentales y se brinda a la organización la posibilidad de poder implementar determinado proceso usando metodologías ágiles o metodología estándar según el PMI.

La organización maneja diversos proyectos de manera transversal en las diferentes áreas, unos pueden ser de tipo social pero otros pueden ser de tipo interno u organizacional. Para ambos casos se recomienda que el director de proyecto a cargo pueda revisar los pasos en la metodología propuesta en la Tabla 11. En donde se detalla por cada una de las fases del proyecto que procesos se deben tener en cuenta para la implementación y ejecución exitosa del proyecto, teniendo en cuenta las capacidades de la oficina nacional, puede optar por seleccionar un criterio de metodología tradicional, ágil u otras herramientas, esto será de gran ayuda para la organización, ya que no necesariamente se rige bajo un estándar inflexible, sino que puede abordar un abanico de posibilidades para llevar a cabo una gestión más eficiente.

Ahora bien, para la implementación correspondiente de la metodología, será de vital importancia que la organización defina con claridad el o los directores de proyectos y que estos a su vez puedan ser entrenado y capacitados en la metodología tal como se propone en el apartado sobre la implementación.

En la Tabla 11 se detalla la propuesta metodológica para Compassion International. De acuerdo con el análisis realizado de las variables de contexto, recursos, planificación, dirección integración y control de los proyectos evaluadas en el diagnostico interno, así como del análisis externo y del marco conceptual revisado, se proponen acciones estratégicas para cada uno de los

factores enmarcados dentro del ciclo de vida del proyecto: Formulación, Inicio, planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y cierre.

Para cada uno de los subprocesos de cada fase se determina de acuerdo con el estado actual de la organización en gerencia de proyectos, si el proceso se puede llevar siguiendo la ruta propuesta por las metodologías traccionales de gerencia de proyectos representadas esencialmente por la guía del PMBOK o por metodologías ágiles. De modo que, la propuesta metodológica de forma integral le brinda a la organización la oportunidad de combinar recursos de estas dos metodologías según la fase o etapa del ciclo del producto que este gestionando. A su vez la metodología se podrá aplicar de manera transversal para diferentes proyectos de la organización y se añade en la fase de formulación la necesidad de aplicar el diagnóstico inicial especialmente para el caso de proyectos sociales, ya que este es un gran valor agregado para el tipo de organizaciones como Compassion (ONGs).

La propuesta plantea inicialmente el proceso que se está revisando, el objetivo principal del proceso , el estándar que aplicaría de acuerdo al contexto de la organización para llevar a cabo el proceso en mención así como la definición del área de conocimiento del PMBOK al que corresponde el proceso si aplica la metodología estándar , también recomienda o sugiere un área o departamento encargado y finalmente describe la acción recomendada para el proceso evaluado partiendo de lo que la organización ya tiene.

Tabla 11

Propuesta Metodología para la gestión de proyectos de Compassion International

Procesos	Estándar que aplica			Área de Conocimiento	Persona o equipo a cargo	Descripción del proceso	
	Objetivo	PMBOK	Metodologías ágiles				Otras herramientas
I. Formulación de Proyectos							
Diagnóstico Inicial para la identificación y priorización de necesidades, especialmente para proyectos sociales	Formular los proyectos con base en la realidad del contexto y priorización de necesidades			X	NA	Gerente de área o delegado	De acuerdo con Pérez (2016) Hay metodologías de desarrollo comunitario para levantar información con las comunidades, se pueden aplicar metodologías como el desarrollo de un árbol de problemas, análisis causa raíz entre otros. También se pueden consultar fuentes de información local o si es posible aplicar estudios de campo.
Evaluación de necesidades	Conocer cuál es el tipo de intervención que se requerirá para abordar las necesidades			X	NA	Gerente de área o delegado	De acuerdo con la guía de PMBOK (2017, p49) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Por tanto, es importante saber si

						lo que se necesita es un nuevo proyecto y otro tipo de intervención.
Gestión de un plan de prefactibilidad de los proyectos que se ajuste a la misión de la organización y las capacidades de la misma en el momento dado.	Garantizar que los proyectos están alineados con la misión y visión estratégica organizacional	X	NA	Gerente de área o delegado	Revisión de visión estratégica organizacional, preguntarse ¿De qué manera este proyecto contribuye al alcance de la misión y visión organizacional?	
Proyectar el impacto en Sostenibilidad	Garantizar que el proyecto sea sostenible en el tiempo	X		Gerente de área encargado o equipo	De acuerdo con los ODS se debe velar por que las intervenciones realizadas por la ONG en cuanto sean posible sean sostenibles en el tiempo y puedan generar desarrollo al interior de las comunidades en las cuales se trabaja.	

II. Fase de Inicio del proyecto

<p>Determinar un líder o gestor de la administración de proyectos que coordine todas las actividades planteadas y logre la integración necesaria</p>	<p>Definir el líder o director de proyectos</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>NA</p>	<p>Gerente del proyecto / Dueño del producto ágil</p>	<p>Determinar el líder del proyecto a desarrollar, si es un proyecto que se realizará con metodología ágil se deberá definir el dueño del producto y a su vez todo el equipo ágil.</p>
<p>Firma del Acta de Constitución del proyecto</p>	<p>Firmar el acta de constitución</p>	<p>X</p>		<p>Gestión de la integración del proyecto</p>	<p>Gerencia - Director del Proyecto</p>	<p>Según el PMBOK (2017, P70) el acta de constitución del proyecto se define como un documento emitido por el patrocinador del proyecto, que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y confiere al director de Proyecto la autoridad para aplicar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.</p>
<p>III. Fase de Planificación</p>						
<p>Planificar la gestión del alcance del proyecto</p>	<p>Determinar cuál es el alcance del proyecto</p>	<p>X</p>	<p>X</p>			<p>En esta fase se busca que se puedan recopilar los requisitos por parte de los</p>

<p>Planificar la gestión del cronograma de los proyectos con el fin que no se crucen actividades.</p>	<p>Planificar las actividades del proyecto</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Gestión del cronograma</p>	<p>Director del proyecto / Facilitador del equipo ágil</p>	<p>interesados, definir el alcance y crear la EDT. En la metodología tradicional por PMBOK se deberá Planificar la gestión del cronograma, definir las actividades, secuenciarlas, estimar la duración y proponer como tal el cronograma de actividades. En Metodologías ágiles se deberán definir los Sprint y llevar a cabo las ceremonias del Scrum por ejemplo las reuniones cortas diarias o también conocidas como Daily Stand up.</p>
<p>Estimar la duración de las actividades</p>	<p>Planificar las actividades del proyecto</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Gestión del cronograma</p>	<p>Director del proyecto / Facilitador del equipo ágil</p>	<p>En la metodología tradicional, estimar las actividades y secuenciarlas es clave, en la metodología ágil, será importante que se estime los Sprint y la duración de cada uno.</p>

<p>Gestionar la planeación de los presupuestos asignados a cada proyecto, los fondos disponibles, los posibles ingresos y egresos, además de mantener la capacidad financiera para imprevistos e incluirla en los proyectos.</p>	<p>Definir el presupuesto del proyecto</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Gestión de los costos</p>	<p>Director del Proyecto</p>	<p>Se deberá planificar los costos del proyecto, así como estimar los costos y definir el presupuesto de todo el proyecto y de cada actividad a realizar, Este es un proceso que el cual la organización ya ha trabajado y cuenta con un sistema para llevar a cabo esta tarea</p>
<p>Gestionar la organización del talento humano con el fin de brindar capacitaciones por parte de la organización y</p>	<p>Estimar los recursos del proyecto</p>	<p>X</p>	<p>X</p>	<p>Gestión de los recursos</p>	<p>Director del proyecto / Miembros del equipo ágil</p>	<p>Se deberán definir los recursos necesarios para las actividades del proyecto tanto físicos como Gestión del talento humano. Al tener Compassion tan buena articulación entre equipos interdisciplinarios, la metodología ágil para estos procesos</p>

<p>personales para incrementar del conocimiento en gestión y administración de proyectos.</p> <p>Gestionar un proceso de control de calidad y retroalimentación, además de relacionarlo con los clientes para mejorar futuros proyectos</p>	<p>Llevar a cabo el control de calidad y planificar su respectiva gestión</p>	<p>X</p>	<p>Gestión de la calidad</p>	<p>Director del Proyecto</p>	<p>podría resultar muy eficiente y práctica.</p> <p>Se debe definir si el proyecto a desarrollar deberá cumplir con requisitos específicos de algún estándar de calidad nacional o internacional y si no es así. Si la organización tiene algún lineamiento para de verificación de la calidad esperada del producto o servicio final.</p>
<p>Gestionar un proceso para las comunicaciones y definir las rutas y canales claves con todos los interesados</p>	<p>Mantener a todos los interesados del proyecto informados sobre los avances,</p>	<p>X</p>	<p>Gestión de las Comunicaciones</p>	<p>Director del Proyecto</p>	<p>Planificar la gestión de las comunicaciones y que pasos se darán al respecto, se deberá estipular cuáles serán los canales y medios de comunicación dentro del equipo e interesados del proyecto.</p>

<p>Gestionar los riesgos del proyecto</p>	<p>cambios, desafíos o logros durante la ejecución del proyecto</p> <p>Mitigar o aprovechar el impacto de los riesgos tanto internos como externos del proyecto</p>	<p>X</p>	<p>Gestión de los riesgos</p>	<p>Director del Proyecto</p>	<p>Se debe llevar a cabo un proceso en el cual se pueda identificar los riesgos de cada proyecto, realizar el respectivo análisis y medir los impactos de la manifestación de los riesgos identificados sobre el resultado final esperado, así como se deberá trabajar en planificar la respuesta ante estos riesgos.</p>
---	---	----------	-------------------------------	------------------------------	---

IV. Fase de Ejecución

<p>Dirigir y coordinar el trabajo del proyecto</p>	<p>Liderar el trabajo definido en la etapa de planeación del proyecto</p>	<p>X</p>	<p>Gestión de la integración del proyecto</p>	<p>Director del Proyecto</p>	<p>Se deberá gestionar la implementación del proyecto ello incluye hacer seguimiento correspondiente a las actividades, pero también informar a los interesados sobre los avances del proyecto y su desempeño, así como llevar un registro de incidentes y algo</p>
--	---	----------	---	------------------------------	---

						fundamental los controles de cambios, se deberán actualizar los documentos del proyecto con base a la marcha de este.
Llevar registro sobre el control de cambios	Tener pleno conocimiento de los cambios solicitados en el proyecto y su gestión	X	X	Gestión de la integración del proyecto	Director del proyecto / Miembros del equipo ágil	En el estándar tradicional, se debe llevar el registro y aprobación de los cambios y si estos fueron por una acción preventiva, correctiva, por defectos o actualizaciones. Para el caso de las metodologías ágiles estos cambios se revisan y actualizan constantemente dentro de las prácticas de ejecución del equipo ágil
Gestionar el conocimiento del proyecto	Gestionar el conocimiento del proyecto	X	X	Gestión de la integración del proyecto	Director del proyecto / Miembros del equipo ágil	Algo que agrega mucho valor a los procesos es llevar el registro de las lecciones aprendidas de los proyectos, así como el impacto y las acciones que se hayan tomado. También se deberá gestionar la información del proyecto. Para el caso de las metodologías ágiles

						<p>el análisis en retrospectiva y la constante retroalimentación son una constante permanente para la mejora de los equipos.</p>
Gestionar la calidad del proyecto	Mantener el estándar de calidad deseado a lo largo del proyecto	X		NA	Equipo ágil	<p>Dado que las entregas son de manera frecuente e incremental, los pequeños bloques de trabajo permiten la identificación temprana de inconsistencias, Si hay procesos que se pueden administrar por Sprint o entregables, será mucho más sencillo velar por el cumplimiento de la política de calidad de la organización. Identificar los recursos, adquirir los recursos, definir los roles y las responsabilidades, desarrollar el equipo, estimar los recursos necesarios para cada actividad, así como definir la estructura de desglose de recursos son actividades esenciales para el</p>
Gestionar los recursos del proyecto	Llevar a cabo el proyecto dentro del marco de planeación en recursos asignados.		X		Director del Proyecto	

						desarrollo del proyecto. Pues para Compassion será fundamental estimar desde el inicio del proyecto los recursos disponibles para el desarrollo de este, tanto propios como de los aliados estratégicos principales.
						En la metodología estándar PMBOK (2017), se busca mejorar las competencias del equipo para lograr mejor desempeño, lo que se puede lograr de diferentes maneras e
Desarrollar el equipo del proyecto	Desarrollar capacidad en el equipo	X	X	X	Gestión de los recursos	Director del proyecto / Scrum Master interactuando entre los miembros del equipo, los lideres deberán ser capaces de identificar en que áreas el equipo necesita ser desarrollado. Por el lado de las metodologías ágiles la constante interacción entre los miembros del equipo, uno de los principios del manifiesto ágil es la motivación al interior del equipo, así como los diálogos abiertos y cara a cara.

Gestionar las comunicaciones	Garantizar que la información sea oportuna y adecuada	X	Gestión de las comunicaciones	Equipo ágil	<p>En las metodologías ágiles, cobra valor la comunicación directa sin intermediarios cara a cara, lo que dinamiza los procesos y facilita la toma de decisiones, es un método eficiente, se debe garantizar que los interesados conozcan la información y que esta sea muy fluida al interior de los equipos</p>
Implementar la respuesta a los riesgos del proyecto	X			Director del Proyecto	<p>Se debe velar por la identificación tanto de los riesgos generales como de los riesgos individuales de cada proyecto, medir la capacidad de recuperación del proyecto por ejemplo si es impactado por la materialización de uno o más riesgos. Para el caso de Compassion hay riesgos que no se está identificando y que deben contemplarse dentro de la planeación del proyecto y presupuestarse el plan de mitigación de estos. De la misma manera, se debe realizar el análisis</p>

tanto cualitativo como cuantitativo para gestionar un buen plan.

V. Fase de Monitoreo y control

Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Llevar a cabo el respectivo monitoreo y control de los proyectos	X	X	Gestión de la integración del proyecto	Director del proyecto / Equipo ágil
--	--	---	---	--	-------------------------------------

Dado que la organización cuenta con la capacidad para llevar a cabo el monitoreo, allí se pueden hacer seguimiento, analizar información recopilada sobre desempeño a fin de que se pueda regular el proceso y el desempeño a fin de realizar mejoras en el tiempo indicado. En metodologías ágiles el monitoreo constante es una característica que permite hacer ajustes en etapas tempranas del proceso.

Controlar los costos	Mantener la línea base de costo a lo largo del proyecto	X		Gestión de los costos	Director del proyecto	Es importante que, dentro de los reportes de desempeño del proyecto, también se incluyan reportes del desempeño en cuanto a los costos. Un principio fundamental en el control de los costos es mantener la línea de costos a lo largo del proyecto y si se deben hacer cambios estos deben incluirse.
Controlar la calidad	Asegurar la calidad en los entregables		X	NA	Dueño del producto	Hay que asegurar que los entregables del proyecto satisfagan las expectativas de los clientes y cumplan con la política de calidad organizacional.
Controlar los recursos	Asegurar que los recursos están disponibles	X		Gestión de los recursos del proyecto	Director de proyecto	Es importante asegurar que los recursos tanto de Compassion como de los aliados estratégicos, que se hayan designado para el desarrollo del proyecto estén disponibles al momento de usarlos. Además, se debe identificar si hay escasez o superávit en algún recurso, garantizar que los recursos

					sean utilizados, informar en caso de que surjan problemas y gestionar los cambios aprobados en cuanto al uso de recursos.
Monitorear los riesgos	Garantizar el cumplimiento del plan de gestión de riesgos	X			Una vez se han identificado los riesgos y se han evaluado, se debe monitorear que el plan que se estipulo se esté llevando a cabo e identificar nuevos riesgos potenciales.

VI. Fase de Control y Evaluación

Proceso de evaluación y cierre	Verificar y validar el cumplimiento de los procesos acordados	X	X		Verificar que todos los procesos se hayan completado
Evaluación del Proyecto	Evaluar la intervención			X	Aunque la organización cuenta con procesos de monitoreo, es importante hacer la evaluación de cierre de los proyectos ejecutados e identificar

			posibles lecciones aprendidas, gestionar el conocimiento y compartir las experiencias con otros equipos o áreas.
Validar la viabilidad y necesidad de llevar a cabo una auditoría	Optimizar el recurso de auditoria	X	Validar la necesidad de aplicar auditoria si la organización cuenta con este recurso.

Nota: Elaboración propia

8.3 Acciones estratégicas fundamentales

Una vez se ha realizado la propuesta metodológica para la gestión de proyectos de la ONG Compassion International y analizado los resultados tanto del diagnóstico interno y externo así como de la Matriz DOFA presentada, se hace recomendación de la implementación y/o fortalecimiento de las siguientes acciones estratégicas ejecutables en el corto y mediano plazo:

1. Consolidar un equipo básico en la oficina que pueda especializarse en tema de gestión de proyectos y orientar a diferentes áreas de la organización en la aplicación de la metodología propuesta o delegar una persona que pueda liderar los cambios recomendados.
2. Conocer más sobre los recursos y capacidades de los aliados estratégicos y priorizar las diferentes iniciativas con base en la evaluación de sus necesidades, aprovechando que ya hay un proceso de priorización de necesidades que a la organización le ha servido para la gestión de proyectos.
3. Aprovechar que hay un sistema de monitoreo y auditoria a lo largo de las intervenciones para fortalecer los procesos de evaluación y cierre de los proyectos usando los insumos derivados de las áreas mencionadas.
4. Fortalecer la comunicación con los aliados estratégicos para realizar los cambios pertinentes en la ejecución de cronogramas en diferentes actividades o proyectos organizacionales, aprovechando la capacidad de los equipos multidisciplinarios.
5. Capacitar al personal que trabaja directamente en gestión de proyectos en temas respecto a la gestión del tiempo y organización de cronogramas así como en las importancias de llevar a cabo el diagnóstico como una fase previa a la formulación de los proyectos, especialmente cuando son de tipo social, ya que esta es la clave del éxito de estos proyectos.

6. Conocer las necesidades de los aliados estratégicos y la disponibilidad de los recursos de acuerdo con sus contextos, se pueden identificar las áreas en las que requieren capacitación especialmente en la gestión de proyectos.
7. Desarrollar alianzas con otras instituciones que soporten al personal actual en diferentes temas logísticos, de formación o articulación en la gestión de proyectos
8. Definir un sistema de alertas tempranas o triggers que ayuden optimizar o minimizar el impacto de los riesgos sobre los proyectos, aprovechando la capacidad del equipo de monitoreo con el que cuenta la organización,
9. Incluir capacitaciones sobre la importancia de la sostenibilidad en medio del contexto global actual frente a este tema en la gestión de proyectos, dada la necesidad de formación del personal frente a estos temas.
10. Implementar un sistema que permita llevar un control de los cambios solicitados en los proyectos de modo que se pueda comunicar oportunamente a los interesados y a los aliados estratégicos.
11. Definir el estándar de calidad para cada uno de los proyectos desarrollados, como se va a medir y quien llevará a cabo el respectivo seguimiento, este estándar puede ser internacional o puede ser alguno con el que la organización ya cuente.

8.4 Fases para la Implementación de la metodología

Una vez que se ha presentado la metodología para la gerencia de proyectos en la ONG Compassion International, se procede con la propuesta del plan de implementación de la metodología. La figura 14 detalla los pasos a seguir para su ejecución.

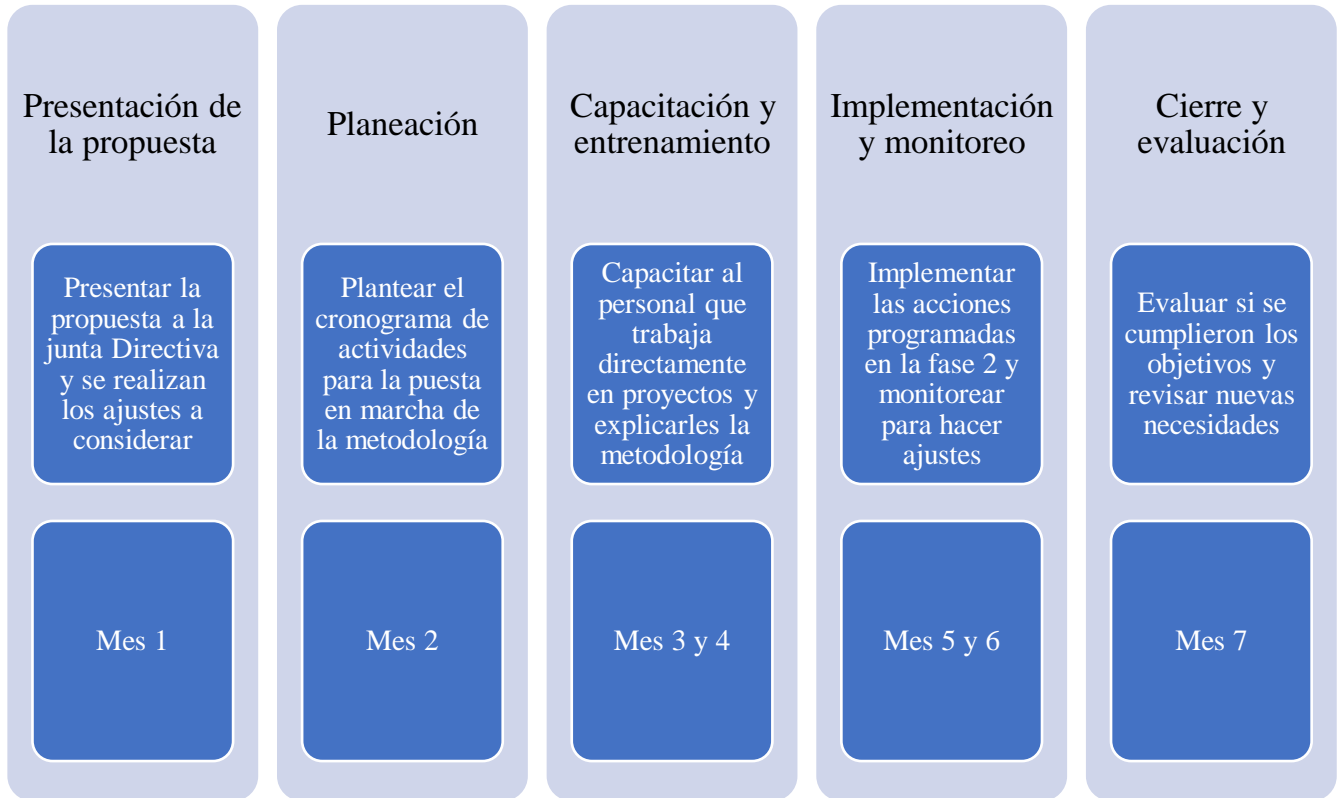
En la primera fase, Presentación de la propuesta, se expone la propuesta metodológica a la junta directiva de la organización con el fin de que conozcan en primer lugar los hallazgos identificados a través del diagnóstico tanto interno como el análisis externo y recibir su validación con respecto a la propuesta. La herramienta para la validación se encuentra disponible en el anexo G, la validación por parte de la junta debe superar el 60 % en caso que no se logre ese porcentaje se debe modificar el plan acuerdo los requerimientos y volver a validar la herramienta hasta cumplir el mínimo requerido. La segunda fase de planeación, se propone el cronograma de implementación y los pasos a seguir para llevar a cabo las acciones estratégicas recomendadas así como la puesta en marcha de la metodología para los proyectos en curso o proyectos nuevos.

En la tercera fase de capacitación y entrenamiento, se busca formar a los equipos que trabajan directamente en la gestión de proyectos para que puedan estar mejor equipados para implementar la metodología en diferentes áreas de la organización. Durante la cuarta fase de Monitoreo se realiza el seguimiento detallado a las actividades propuestas en el plan diseñado en la fase 2 y de ser necesario se realizan los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos y finalmente la quinta fase o fase de cierre, se evalúa el conocimiento adquirido por los actores claves y se revisan que dificultades se superaron y en qué áreas se debe continuar mejorando.

Como un valor adicional se propone un rango de meses de trabajo para la implementación de la propuesta, la cual tomaría un tiempo promedio de 7 meses de implementación en donde será fundamental el compromiso de la junta directiva así como de los equipos que se estarán formando en cada una de las temáticas propuestas. Se podrá hacer uso de la metodología para la gestión de proyectos en curso durante el tiempo de implementación y en adelante.

Figura 13

Plan de Implementación de la metodología



Nota: Elaboración propia

8.5 Impactos y beneficios esperados tras la implementación de la propuesta

Actualmente las organizaciones deben operar bajo ambientes de gran incertidumbre y constante cambio, de hecho la pandemia dejó al descubierto que muchas de las empresas que no estaban preparadas sufrieron mayores impactos que aquellas que pudieron ser creativas y confrontar la situación. Ahora bien, Compassion International por ser una ONG cuya operación principal se da en las comunidades más vulnerables del país y busca llegar cada día a los más necesitados, también enfrenta un mundo de constantes cambios y desafíos. Es por ello que implementar una metodología para la gestión de proyectos acorde a sus políticas y procedimientos internos agregaría valor principalmente en las siguientes áreas:

- Optimización de recursos tanto financieros como de personal entre otros

- Alcanzar a los niños, niñas y jóvenes más necesitados en menos tiempo, siendo más eficientes y productivos, en los procesos.
- La buena y asertiva formulación de los proyectos, facilita a su vez la financiación,
- Mejores resultados en las intervenciones a partir de un diagnóstico inicial de necesidades y mejor atención en las comunidades.
- Gestionar los riesgos tanto negativos como positivos, de modo que se puedan potencializar las oportunidades para las poblaciones objetivo.

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar una propuesta metodológica para la gestión de proyectos de la ONG compassion international. Con base en el diagnóstico interno aplicado y los resultados del análisis externo y la matriz DOFA, se lograron identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización en cuanto a la gestión de proyectos, así como oportunidades y amenazas. Los resultados muestran que aunque la organización cuenta con algunas herramientas que facilitan la gestión de proyectos y equipos interdisciplinarios que integran los proyectos, no hay una ruta clara o definida sobre cómo gestionar los proyectos esencialmente en las áreas de recursos, planificación, dirección, integración y control, por lo cual, se plantea una propuesta metodológica mixta entre los estándares de gerencia de proyectos tradicionales y las metodologías ágiles como una propuesta de valor para la gerencia de proyectos adaptada a la necesidad de Compassion International.

En la primera parte se identificaron los principales referentes teóricos necesarios para el diseño de la metodología esencialmente con tres enfoques teóricos. El primer enfoque relacionado con la gestión de proyectos tradicional y el desarrollo de diferentes estándares a nivel mundial como la guía del PMBOK, AIPM, IPMA, ISO21500, PM2; el segundo enfoque con énfasis en la gerencia de proyectos a través de metodologías ágiles y el tercero en la gerencia de proyectos pero a nivel social, donde cobra relevancia otros factores que no siempre son incluidos en el desarrollo de metodologías tradicionales, cómo el diagnóstico inicial con las comunidades a atender.

En la segunda parte se presentaron los resultados obtenidos de la aplicación del diagnóstico del estado general de la administración de proyectos de la ONG Compassion International conforme a las áreas de conocimiento estandarizadas en las metodologías para la gerencia de proyectos, de allí se lograron identificar las principales oportunidades y debilidades de la organización respecto al tema de proyectos, así como la revisión del análisis externo de donde se recopilaron las principales amenazas y oportunidades identificadas y se realizó el análisis DOFA que fue un factor fundamental para definir las acciones estratégicas en el corto y mediano plazo que la organización podría implementar.

En la tercera parte, se presentó la propuesta metodológica para la gestión de proyectos de Compassion International; se definieron los grupos de procesos en los cuales se identificaron tanto fortalezas como debilidades y se enmarcaron bajo las fases de ciclo del programa al cual corresponden. Una vez se realizó esto, se propuso el mecanismo por el cual el proceso puede ser ejecutado bien sea por las metodologías tradicionales de gerencia de proyectos, por las metodologías ágiles u otras herramientas; la empresa debe seleccionar que metodología usar y de este modo será mixta. Finalmente, se presentaron las fases para la implementación de la metodología de gestión de proyectos propuesta para la organización Compassion International; estas serían desarrolladas con la junta directiva en caso de que se opte por la implementación de la metodología propuesta para los proyectos en desarrollo o aquellos próximos que tenga la organización.

Finalmente, la propuesta metodológica tiene un valor agregado para la organización en el sentido que identifica cuáles son sus procesos fundamentales en gerencia de proyectos y cuáles de ellos al conocer la organización, su razón social, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades podrían funcionar mejor con una metodología de gestión de proyectos tradicional o con metodologías ágiles. Esto sumado al hecho que la metodología propuesta también incluye algunas etapas especialmente en la formulación de los proyectos sociales, en donde la participación comunitaria y la elaboración de diagnósticos asertivos va a ser un punto clave para el alcance de los resultados deseados en los proyectos que la organización realiza, este componente se ha agregado como un criterio de éxito clave que la organización no estaba considerando.

Recomendaciones

La ONG Compassion International Colombia tiene una misión organizacional enfocada a liberar a los niños de la pobreza en el nombre de Jesús, para ellos llevan a cabo diferentes proyectos y programas en las comunidades más pobres y necesitadas del país. La estructura organizacional principalmente proviene de un CI Board (Junta directiva global), quienes a su vez están organizados por continentes, regiones y clúster, estos de acuerdo con su contexto y necesidad de las comunidades a las que sirven son los encargados de articular las acciones programáticas en acuerdo con sus socios aliados locales. De acuerdo con el análisis realizado aunque es una organización global muy grande y seguramente hay una metodología para la gestión de proyecto global, a nivel local se identificaron algunas fortalezas y debilidades en cuanto a la gerencia de proyectos que se propenden por mejorar.

Se encontraron fortalezas en la gestión de proyectos principalmente en las áreas de identificación y priorización de necesidades, monitoreo y seguimiento financiero, frecuencia de cumplimiento frente a las actividades propuestas, gestión del conocimiento y monitoreo, a su vez, también se encontraron algunas debilidades internas en las áreas de gestión de riesgos, gestión de calidad, sostenibilidad, comunicaciones, control de cambios y evaluación. Una de las necesidades que se identificó manifestada por los colaboradores que respondieron la encuesta, fue la necesidad de capacitarse y estar mejor preparados para la gerencia de proyectos, razón por la cual se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Formar un equipo interdisciplinario que contribuya en el desarrollo de la implementación de la metodología para la gerencia de proyectos a lo largo de la organización. En caso de no ser posible contar con ese equipo, se podría nombrar a un delegado que pueda especializarse en estos temas y apoyar los procesos de mejora de la mano de los expertos para la organización.
2. A medida que la organización continúa creciendo dado la alta demanda por programas sociales en las zonas más vulnerables del país, será necesario continuar desarrollando capacidad para la gerencia de proyectos, podría pensarse en centralizar los procesos a través de una PMO que brinde soporte a diferente áreas organizaciones

3. De acuerdo con los hallazgos, no hay desconocimiento en cuanto a los estándares internacionales para la gerencia de proyectos, será de vital importancia que la ONG pueda asesorarse con expertos en la materia para la respectiva implementación de la metodología y haya un proceso de formalización progresivo a medida que los equipos son capacitados.

Referencias

- Unidas, N. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas. Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Unidas, N. (2021). *La pandemia de COVID19 dispara la pobreza infantil y amenaza la salud, la educación y nutrición de millones de niños*. Obtenido de Naciones Unidas:
<https://nacionesunidas.org.co/onu-internacional/la-pandemia-de-covid-19-dispara-la-pobreza-infantil-y-amenaza-la-salud-la-educacion-y-nutricion-de-millones-de-ninos/>
- UNICEF. (2020). *Unicef*. Obtenido de Pobreza Infantil: <https://www.unicef.org/lac/pobreza-infantil>
- Acción contra el hambre. . (2 de Septiembre de 2021). *Acción contra el hambre*. Obtenido de Acción contra el hambre.: <https://www.accioncontraelhambre.org/es/que-hacemos/nutricion-salud>
- CONPES. (2018). *CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL CONPES* . bogota: Ministerio de Relaciones exteriores.
- DANE. (2 de Septiembre de 2018). *Informe-situacion-ninas-en-mercado-agenda-2030*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/informes/Informe-situacion-ninas-en-mercado-agenda-2030.pdf>
- DAPRE. (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2020-22*. Bogota: Gobierno Nacional de Colombia .
- ONU. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. . Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

ONU. (2021). *La pandemia de COVID19 dispara la pobreza infantil y amenaza la salud, la educación y nutrición de millones de niños*. Obtenido de ONU:

<https://nacionesunidas.org.co/onu-internacional/la-pandemia-de-covid-19-dispara-la-pobreza-infantil-y-amenaza-la-salud-la-ed>

savethechildren. (2 de septiembre de 2021). *save the children*. . Obtenido de save the children:

<https://savethechildren.org.co/quienes-somos/>

UNICEF. (2020). *Pobreza Infantil*. Obtenido de UNICEF: <https://www.unicef.org/lac/pobreza-infantil>

Worldvision. (2 de septiembre de 2021). *world vision*. . Obtenido de Worldvision:

<https://www.worldvision.co/quienes-somos>

DPP. (2018). *PND 2018-22*. Bogotá: Gobierno Nacional.

ConsejoNoruegopararefugiados. (2 de septiembre de 2021). *Consejo Noruego para refugiados*.

Obtenido de Consejo Noruego para refugiados.: <https://nrc.org.co/sobre-nosotros/>

Ayudaenacción. (5 de septiembre de 2021). *La desnutrición, un problema que crece con la pandemia*. Obtenido de La desnutrición, un problema que crece con la pandemia.:

<https://ayudaenaccion.org.co/actualidad/la-desnutricion-un-problema-que-crece-con-la-pandemia/>

Banco Mundial. (Julio de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de Entender la pobreza:

<https://www.bancomundial.org/es/understanding-poverty>

Compassion International. (2021). *FY22 LAC Expectations*. Bogotá.

Samaritnanspurse. (2 de Septiembre de 2021). *Samaritnans purse*. . Obtenido de Samaritnans

[purse. : https://www.samaritanspurse.org/es/our-ministry/about-us/](https://www.samaritanspurse.org/es/our-ministry/about-us/)

Compassion International. (2021). *Reporte Intervenciones individuales en respuesta a COVID19*.

Bogotá: Compassion International.

Ponce de León, R., y Fernández, G. (2016). *Elaboración, gestión y evaluación de proyectos sociales: intervención social y programación*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Pérez, S. (2016). *Diseño de proyectos sociales: aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación*. Madrid, España: Narcea Ediciones.

Ulla, L., y Giomi, C. (2006). Guía para la elaboración de proyectos sociales. *Espacio Editorial*, 90.

Gavilán, B., Massa, I., Guezuraga, N., Bergara, A., y López, R. (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. Bilbao: Observatorio del tercer sector en Bizkaia.

Malgenesi, G. (2010). *Guía metodológica sobre el proyecto de intervención Social*. Madrid: EAPN.

Ponce de León, L., y Fernández, T. (2012). *Trabajo Social individualizado. Metodología de intervención*. Madrid: Ediciones académicas.

AIPM. (26 de Septiembre de 2021). *AIPM*. Obtenido de AIPM: <https://www.aipm.com.au/home>

APM. (26 de Septiembre de 2021). *APM*. Obtenido de APM: <https://www.apm.org.uk/resources/>

IPMA. (26 de Septiembre de 2021). *International Project Management Association*. Obtenido de International Project Management Association: <https://www.ipma.world>

Márquez, M., y Arzola, M. (2008). *Análisis comparativo de los sistemas para Certificación en Gestión de Proyectos otorgados por IPMA, PMI, AIPM y PMAJ*. Burgos: XII Congreso de Ingeniería de Organización.

ISO. (2012). *ISO 21500:2012 Guidance on Project Management*. International Organization for Standardization .

ISOTOOLS. (26 de Septiembre de 2021). *ISOTOOLS*. Obtenido de Norma ISO 21500:
<https://www.isotools.org/2017/07/11/norma-iso-21500-guia-gestion-proyectos/>

Guevara, S., Diaz, C., Vente, V., y Mosquera, M. (2021). *Estandarización* . Bogotá: EAN.

PMAJ. (26 de Septiembre de 2021). Obtenido de Program y Project Management for Enterprise Innovation: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html

AXELOS. (2017). *PRINCE2*. Projects IN Controlled Environments.

Montes, J., y Perez, M. (2014). *COMPARACION DE METODOLOGIAS DE GERENCIA DE PROYECTOS PRINCE2 Y PMBOK5*. Bogotá: repositorio ean.

Montes-Guerra, M, R., G, F., y Díez-Silva, M. (2013). *Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos*. Revista de tecnología.

PMI. (2017). *PMBOOK6*. Atlanta: Global standard.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill Education.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* . Bogotá: Pearson.

Wheelen, T., y Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson Education.

Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Education.

Gómez, E. L. (2018). El método Delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica. *Universidad Nacional de Educación a Distancia*, 25.

IEBS. (02 de 03 de 2022). *Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores*. Obtenido de IEBS Digital School: <https://www.iebschool.com/programas/postgrado-direccion-desarrollo-proyectos-metodos->

agiles/?gclid=CjwKCAiAyPyQBhB6EiwAFUuaklLx6W0ggXesZX8eOrF21W77yIICLw
DDsoLMZcH9LQVpKq7UVErS9hoC3NIQAvD_BwE

Saurwein, V. (2015). Los Principios Rectores sobre la extrema pobreza y los derechos humanos.
International Journal for Housing Science and Its Applications.

República, B. d. (2022). *Boletín de indicadores económicos.* Bogotá: Banco de la república de
Colombia.

Mundial, B. (2020). *Crecimiento de la población % anual.* Obtenido de Bnaco Mundial:

https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.grow?locations=CO&most_recent_value_desc=false

Apéndice A. Instrumento de Medición Validado

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN VALIDADO		
PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA ONG COMPASSION INTERNATIONAL		
A. Variable de contexto		
Preguntas	1	¿La empresa lleva a cabo algún proceso para identificar las necesidades previas a los diseños de los proyectos que se encuentren dentro del marco de acción organizacional?
	2	¿La empresa lleva a cabo algún proceso para priorizar las necesidades identificadas previas a los diseños de los proyectos dentro del marco de acción organizacional?
	3	¿Considera importante la aplicación de un diagnóstico previo a la formulación de proyectos para la identificación de necesidades?
	4	¿El método con el que la empresa hace el diagnóstico para la formulación de proyectos sociales le parece adecuado?
	5	¿La empresa cuenta con alguna herramienta para llevar a cabo el diagnóstico previo al desarrollo de un proyecto social?
B. Recursos del proyecto		
Preguntas	1	¿El método de administración de recursos de personal es el adecuado para la oficina nacional de Compassion International Colombia para gestionar los proyectos presentados por las iglesias locales?
	2	¿La Oficina nacional de Compassion International Colombia cuenta con personal calificado para la gestión de proyectos presentados por las iglesias locales?
	3	¿Con qué frecuencia es un impedimento que las iglesias locales no cuenten con los recursos humanos necesarios para la ejecución de los proyectos?

	4	¿Considera que sería conveniente que la empresa donde se labora invirtiera en capacitación sobre gerencia de proyectos para el personal de la organización en tiempo y presupuesto mixto entre Compassion y los empleados interesados?
	5	¿Qué tan probable es que se tengan que redistribuir los recursos asignados al proyecto?
C. Planificación		
Preguntas	1	¿Compassion International Colombia cuenta con alguna metodología para llevar a cabo el cronograma de actividades para los proyectos?
	2	¿Con qué frecuencia se cumple el cronograma de las actividades frente a la planeación inicial de los proyectos?
	3	¿Qué tanta probable es la coincidencia entre la ejecución del presupuesto del proyecto frente su planeación inicial?
	4	¿Qué tan acuerdo está la oficina nacional de Compassion con las propuestas iglesias locales para la planeación de los cronogramas de actividades para la ejecución de los proyectos?
	5	¿Califique de 1 a 5, siendo 1 poco eficiente y 5 muy eficiente la gestión de los riesgos de los proyectos por parte de Compassion international?
D. Dirección		
Preguntas	1	¿Están los Directivos calificados para administrar los proyectos de tipo social de la organización?
	2	¿Conoce si en la oficina se maneja algún tipo de estándar internacional para la gerencia de proyectos? Mencione ¿Cuál?
	3	¿Los Directivos están enfocados en gestionar proyectos sostenibles?
	4	¿Qué tan importante considera usted que los equipos encargados de la gestión de proyectos se capaciten en las competencias de este tema?
	5	¿Considera que la estructura actual de la organización es adecuada para la toma de decisiones en la gestión de proyectos?

E. Integración		
Preguntas	1	¿Con que frecuencia se podrían usar los aprendizajes de un proyecto para la implementación y ejecución de otros proyectos en diferentes zonas del país?
	2	¿Considera buena la relación entre la oficina y la iglesia para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos?
	3	¿Se lleva a cabo algún proceso para llevar el control de los cambios realizados o solicitudes en los proyectos?
	4	¿Qué tan importante es para Compassion la integración de proyectos con otras organizaciones?
	5	¿Funcionan la integración de diferentes disciplinas en la conformación de equipos para la gestión de proyectos?
F. Control de proyectos		
Preguntas	1	¿La organización cuenta con un sistema para llevar a cabo control de calidad de los proyectos?
	2	¿La organización cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo durante la fase de implementación de los proyectos?
	3	¿La organización cuenta con un sistema de evaluación para los proyectos ejecutados?
	4	¿La organización practica la sostenibilidad como propuesta de eficiencia y eficacia en la implementación de los proyectos?
	5	¿Dentro de los procesos de seguimiento y monitoreo de los proyectos en ejecución o ejecutados, se realiza algún tipo de auditoría?

Nota: Elaboración Propia

Apéndice B. Información Expertos para Validación

Tabla 12

Información de los expertos

Experto	Perfil
Claudia Garay	Doctor en Derecho Internacional con postdoctoral en constitucionalización del derecho, Magister en filosofía del derecho con especialización en DICA, abogada.
Martha Morales	Contador Público estudiante de Maestría de Cooperación Internacional al desarrollo. Actualmente gerente de proyectos sociales para los programas de Compassion International
Javier Serrano	Ingeniero Naval de la Escuela Naval Almirante Padilla, Magister en Ingeniería y Administración de la Universidad de Los Andes, y Doctor en Gerencia de Proyectos de la Universidad de Manchester. Ha sido docente en universidades del Reino Unido y de Colombia. Es miembro de la Academia Británica de Gerencia, el Grupo Europeo de Estudios Organizacionales, la Academia Norteamericana de Gerencia y el PMI. Doctor en Ciencias Sociales y Humanas; Magister en Economía
Samuel Rivera	Ambiental y de los Recursos Naturales; Formación en diseño y aplicación de encuestas; Experiencia en metodología cualitativa y cuantitativa para la realización de proyectos de investigación en Ciencias Sociales
Sandra Delgado	Docente de semanario de investigación y trabajo dirigido de la Universidad EAN.

Nota: Elaboración propia con base en la información suministrada por los expertos.

Apéndice C. Autorización empresarial



Bogotá D.C Noviembre 18 de 2021

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Bogotá

Respetados señores,

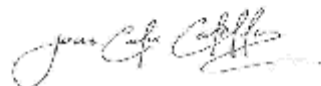
Por medio de la presente nos permitimos autorizar a VIVIAN LORENA VENTÉ CARABALÍ identificada con cédula de ciudadanía N° 1.014.207.831 y a MISAEL ARNOL MOSQUERA BADILLO identificado con cédula de ciudadanía N° 13.542.871, estudiantes del programa de maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, para que realicen en nuestra organización COMPASSION INTERNATIONAL INCOPORATED, su trabajo de grado titulado: *"Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos para la ONG Compassion International"* bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

Luz Adriana Anibal Lara
Gerente Senior de Soporte Organizacional.
Teléfono: 4321792 Ext 504
Celular: 301 6886127
Correo: aanibal@co.ci.org

Cordialmente,



Juan Carlos Castellanos
Director Nacional y Representante Legal
Correo: Jcastellanos@co.ci.org

Compassion International Colombia
Carrera 75 # 25F - 20, Bogotá D.C.
(1) 432 1792
www.compassioncolombia.org

Apéndice D. Actividades vistas desde el enfoque ágil

Tabla 13

Actividades vistas desde el enfoque ágil

Enfoque	Actividad	Área de conocimiento	Meta	basado en	Rol de los miembros el equipo	Prácticas ágiles
Iterativo	Gestionar la sostenibilidad del proyecto	Gestión de la calidad del proyecto	Cumplimiento Normativo	N/A	Facilitador del equipo	Backlog
Ágil	Gestionar la relación con otras empresas, aliados estratégicos y clientes para lograr sincronía	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar aliados	Iteración	Dueño del producto	Iteraciones
Predictivo	Gestionar un plan de prefactibilidad de los proyectos que se ajuste a la misionalidad de la empresa y las capacidades de la misma en el momento dado.	Gestión de Integración del proyecto	Valor para la empresa y el cliente	N/A	Miembros de equipo multidisciplinario	Demostraciones y revisiones
Predictivo	Determinar un líder o gestor de la administración de proyectos que coordine todas las actividades planteadas y logre la integración necesaria	Gestión de los interesados del proyecto	Mayor concentración y productividad	N/A	Dueño del producto	Daily standups
Incremental	Gestionar la organización del talento humano para asignación de personal relacionado con el proyecto. Esto teniendo en cuenta que se están asignando proyectos a diferentes personas y en algunos casos se repite el trabajo de unos proyectos en otros.	Gestión del alcance del proyecto	Gestión adecuada del talento humano	N/A	Miembros de equipo multidisciplinario	prácticas de ejecución

Híbrido- ágil y predictivo	<p>Tareas como la gestión de los presupuestos en muchos casos son las mismas o similares de otros proyectos previos.</p> <p>Hacer uso de un archivo por ciclos de vida de los proyectos con el fin de tener una base de datos de consulta para obtener información relacionada con otros proyectos como lugares, precios, contratistas, aliados estratégicos, clientes, proveedores, gestores del proyecto, líneas de tiempo, lecciones aprendidas y evaluaciones.</p>	Gestión de Integración del proyecto	Concentración de la información	N/A	Miembros de equipo multidisciplinario	Daily standups
Ágil	<p>Lograr una sinergia empresarial con los aliados estratégicos con el fin de identificar sus capacidades financieras, recursos humanos, culturales, sociales e intereses comunes</p> <p>Gestionar la organización del talento humano con el fin de brindar capacitaciones por parte de la empresa y personales para incrementar del conocimiento en gestión y administración de proyectos.</p>	Gestión de los interesados del proyecto	Gestionar aliados	Iteración	Dueño del producto	Iteraciones
Iterativo	<p>Gestionar la planeación de los presupuestos asignados a cada proyecto, los fondos disponibles, los posibles ingresos y egresos, además de mantener la capacidad financiera</p>	Gestión del alcance del proyecto	Capacitación del personal	N/A	Miembros de equipo multidisciplinario	Demostraciones y revisiones
Predictivo		Gestión de los recursos del proyecto	Gestionar el presupuesto	N/A	Facilitador del equipo	Backlog

	para imprevistos e incluirla en los proyectos					
Iterativo	Escoger la metodología que se va a implementar para la gestión de proyectos de la empresa y establecer unas fases de implementación y difusión de esta a todos los niveles.	Gestión del alcance del proyecto	Establecer rutas	N/A	Dueño del producto	Backlog
Ágil	Diseñar una metodología de liderazgo, difusión y comunicación de la información a todos los niveles, en pro de crear una sinergia laboral e imagen institucional	Gestión de las comunicaciones del proyecto	Establecer metodología	Flujo	Dueño del producto	Daily standups
Iterativo	Planificar la gestión del cronograma de los proyectos con el fin que no se crucen actividades, optimizar recurso humano	Gestión del cronograma del proyecto	Gestionar el cronograma	N/A	Facilitador del equipo	Daily standups
Iterativo	Gestionar el cumplimiento de los objetivos planeados y relacionarlos con objetivos de satisfacción, cumplimiento de eficacia y eficiencia	Gestión del alcance del proyecto	Medición de objetivos	N/A	Facilitador del equipo	Demostraciones y revisiones
Predictivo	Gestionar correctamente los cronogramas para poder controlar los avances e informar de posibles retrasos e implementar contingencias con anticipación	Gestión de los recursos del proyecto	Medición de avances	N/A	Miembros de equipo multidisciplinario	Retrospectivas
Ágil	Controlar el gasto de presupuesto asignado a los proyectos con aplicativos que mantengan actualizado los fondos financieros de la empresa y los socios	Gestión del cronograma del proyecto	Control presupuestal	Riegos	Facilitador del equipo	Backlog

Incremental	Gestionar el control de cambios y relacionarlos con los recursos humanos y financieros para evitar traumas en el proyecto, además de limitar los cambios por cosas no tan relevantes y favorecer a la percepción de la planeación adecuada	Gestión de riesgos del proyecto	Administrar cambios	N/A	Miembros de equipo multidisciplinario	prácticas de ejecución
Iterativo	Gestionar un proceso de control de calidad y retroalimentación, además de relacionarlo con los clientes para mejorar futuros proyectos	Gestión de la calidad del proyecto	Control de calidad	N/A	Dueño del producto	Demostraciones y revisiones
Iterativo	Implementar un sistema de auditoría de la gestión de proyectos de forma externa para observar y evaluar los resultados de esta implementación y los resultados en la gestión de los proyectos	Gestión de la calidad del proyecto	Efectuar auditorías	N/A	Facilitador del equipo	Retrospectivas
Ágil	Establecer un archivo de lecciones aprendidas para disponer de él para consultas al momento del planeamiento, ejecución, la evaluación, monitoreo y control	Gestión de riesgos del proyecto	Archivo de consulta	Flujo	Miembros de equipo multidisciplinario	Retrospectivas

Nota: Elaboración Propia

Apéndice E. Actividades vistas desde el enfoque estándar

Tabla 14

Actividades vistas desde el enfoque estándar

Ciclo de vida del proceso	Grupo de proceso	Actividad	Herramienta	Área de Conocimiento
Inicio del proyecto	Inicio	Gestionar la sostenibilidad del proyecto	Project Management	Gestión de la calidad del proyecto
		Gestionar la relación con otras empresas, aliados estratégicos y clientes para lograr sincronía	Project Management	Gestión de los interesados del proyecto
		Gestionar un plan de perfectibilidad de los proyectos que se ajuste a la misionalidad de la empresa y las capacidades de esta en el momento dado.	Project Management	Gestión de Integración del proyecto
		Determinar un líder o gestor de la administración de proyectos que coordine todas las actividades planteadas y logre la integración necesaria	Project Management	Gestión de los interesados del proyecto

	<p>Gestionar la organización del talento humano para asignación de personal relacionado con el proyecto. Esto teniendo en cuenta que se están asignado proyectos a diferentes personas y en algunos casos se repite el trabajo de unos proyectos en otros. Tareas como la gestión de los presupuestos en muchos casos son las mismas o similares de otros proyectos previos.</p>	<p>Equipos de trabajo o dependencias</p>	<p>Gestión del alcance del proyecto</p>
<p>Organización y Preparación</p>	<p>Planificación</p> <p>Hacer uso de un archivo por ciclos de vida de los proyectos con el fin de tener una base de datos de consulta para obtener información relacionada con otros proyectos como lugares, precios, contratistas, aliados estratégicos, clientes, proveedores, gestores del proyecto, líneas de tiempo, lecciones aprendidas y evaluaciones.</p> <p>Lograr una sinergia empresarial con los aliados estratégicos con el fin de identificar sus capacidades financieras, recursos humanos, culturales, sociales e intereses comunes</p>	<p>Bases de datos</p> <p>Project Management</p> <p>Entrevistas</p> <p>Resúmenes ejecutivos</p> <p>Reuniones y actividades en conjunto</p>	<p>Gestión de Integración del proyecto</p> <p>Gestión de los interesados del proyecto</p>

<p>Gestionar la organización del talento humano con el fin de brindar capacitaciones por parte de la empresa y personales para incrementar del conocimiento en gestión y administración de proyectos.</p>	<p>Talleres Diplomados</p>	<p>Gestión del alcance del proyecto</p>
<p>Gestionar la planeación de los presupuestos asignados a cada proyecto, los fondos disponibles, los posibles ingresos y egresos, además de mantener la capacidad financiera para imprevistos e incluirla en los proyectos</p>	<p>PIM Extreme Excel</p>	<p>Gestión de los recursos del proyecto</p>
<p>Escoger la metodología que se va a implementar para la gestión de proyectos de la empresa y establecer unas fases de implementación y difusión de esta a todos los niveles.</p>	<p>Medios electrónicos Redes</p>	<p>Gestión del alcance del proyecto</p>
<p>Diseñar una metodología de liderazgo, difusión y comunicación de la información a todos los niveles, en pro de crear una sinergia laboral e imagen institucional</p>	<p>sociales Medios electrónicos Medios didácticos</p>	<p>Gestión de las comunicaciones del proyecto</p>

	Planificar la gestión del cronograma de los proyectos con el fin que no se crucen actividades, optimizar recurso humano	Project Managment	Gestión del cronograma del proyecto
Ejecución	Gestionar el cumplimiento de los objetivos planeados y relacionarlos con objetivos de satisfacción, cumplimiento de eficacia y eficiencia	Medios electrónicos	Gestión del alcance del proyecto
Ejecución del trabajo	Gestionar correctamente los cronogramas para poder controlar los avances e informar de posibles retrasos e implementar contingencias con anticipación	Project Managment	Gestión del cronograma del proyecto
Monitoreo y control	Controlar el gasto de presupuesto asignado a los proyectos con aplicativos que mantengan actualizado los fondos financieros de la empresa y los socios	Excel	Gestión del cronograma del proyecto
	Gestionar el control de cambios y relacionarlos con los recursos humanos y financieros para evitar traumas en el proyecto, además de limitar los cambios por cosas no tan relevantes y favorecer a la percepción de la planeación adecuada	Excel	Gestión de riesgos del proyecto

		Gestionar un proceso de control de calidad y retroalimentación, además de relacionarlo con los clientes para mejorar futuros proyectos	Excel	Gestión de la calidad del proyecto
		Implementar un sistema de auditoría de la gestión de proyectos de forma externa para observar y evaluar los resultados de esta implementación y los resultados en la gestión de los proyectos	Excel	Gestión de la calidad del proyecto
Finalizar el proyecto	Cierre	Establecer un archivo de lecciones aprendidas para disponer de él para consultas al momento del planeamiento, ejecución, la evaluación, monitoreo y control	Excel	Gestión de riesgos del proyecto

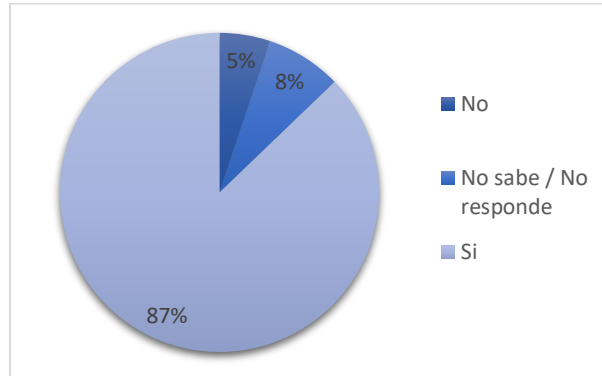
Nota: Elaboración Propia

Apéndice F. Resultados del diagnóstico organizacional aplicado

Resultados de la variable de contexto

Figura 14

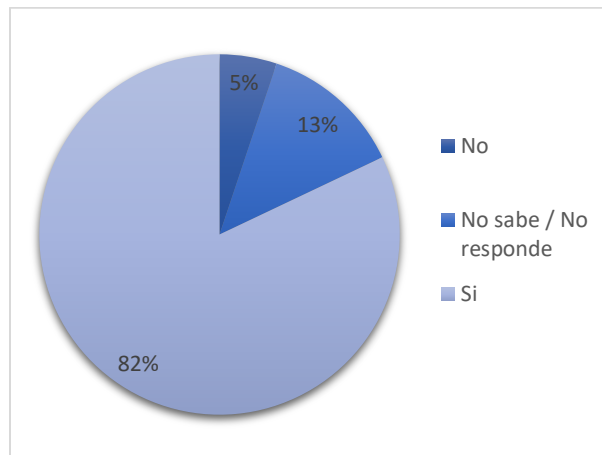
Proceso de identificación de necesidades para la formulación de proyectos



Nota: Respuesta a la pregunta ¿La organización lleva a cabo algún proceso para identificar las necesidades previas a la formulación de proyectos que se encuentren dentro del marco de acción organizacional?

Figura 15

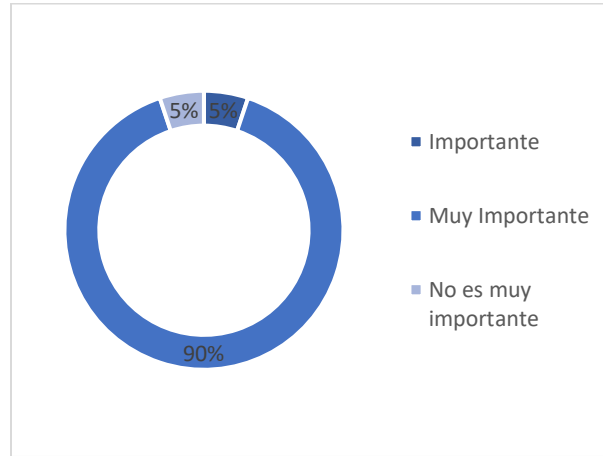
Proceso de priorización de necesidades para la formulación de proyectos



Nota: Respuesta a la pregunta ¿La empresa lleva a cabo algún proceso para priorización de necesidades previas a la formulación de proyectos que se encuentren dentro del marco de acción organizacional?

Figura 16

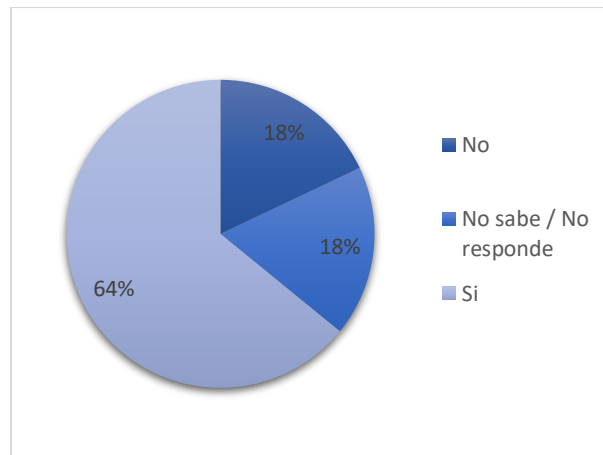
Importancia en la aplicación de un diagnóstico para identificar necesidades



Nota: Respuesta a la pregunta ¿Qué tan importante considera la aplicación de un diagnóstico previo a la formulación de proyectos para la identificación de necesidades?

Figura 17

Herramienta de diagnóstico de necesidades

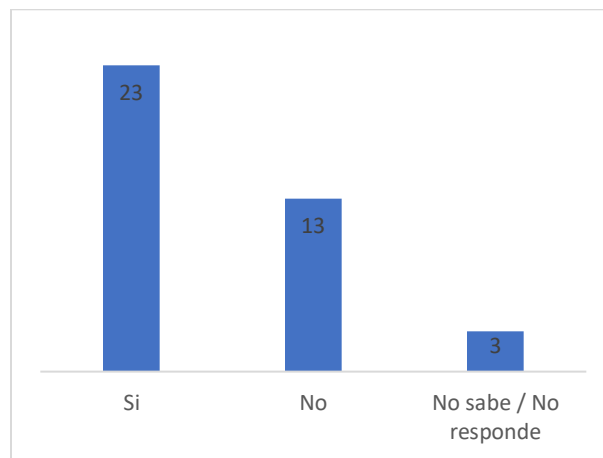


Nota: Respuesta a la pregunta La empresa cuenta con alguna herramienta para llevar a cabo el diagnóstico previo al desarrollo de un proyecto?

Resultados de la gestión de recursos

Figura 18.

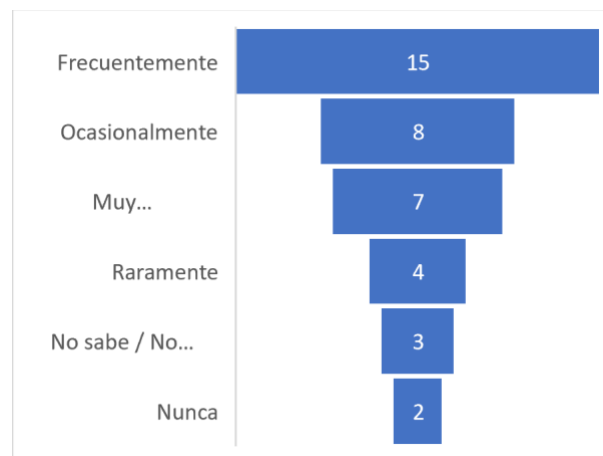
Personal necesario para la gestión de proyectos



Nota: Respuesta a la pregunta ¿Considera que la oficina nacional de Compassion International Colombia cuenta con el personal necesario para la gestión de proyectos?

Figura 19

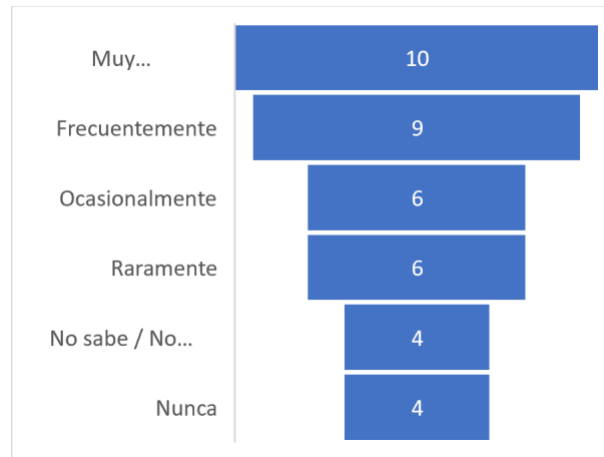
Recursos humanos de los aliados estratégicos para la gestión de proyectos



Nota: Respuesta a la pregunta ¿Con qué frecuencia es un impedimento que los aliados estratégicos no cuenten con los recursos humanos necesarios para la ejecución de los proyectos?

Figura 20

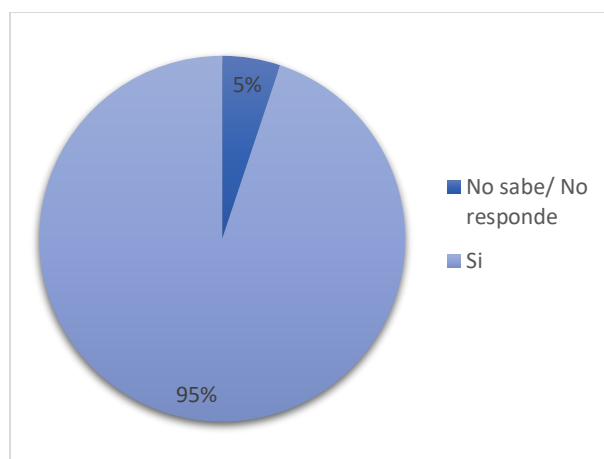
Recursos financieros de los aliados estratégicos para la gestión de proyectos



Nota: Respuesta a la pregunta ¿Con qué frecuencia es un impedimento que los aliados estratégicos no cuenten con los recursos financieros necesarios para la ejecución de los proyectos?

Figura 21

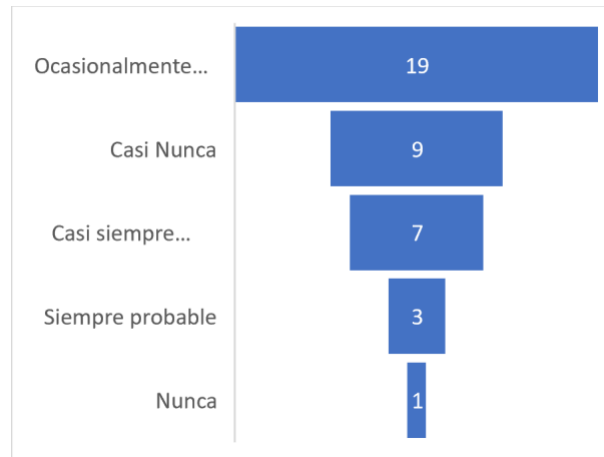
Capacitación en gestión de proyectos



Nota: Respuesta a la pregunta ¿Considera que sería conveniente que la organización invirtiera en capacitación sobre gerencia de proyectos para el personal?

Figura 22

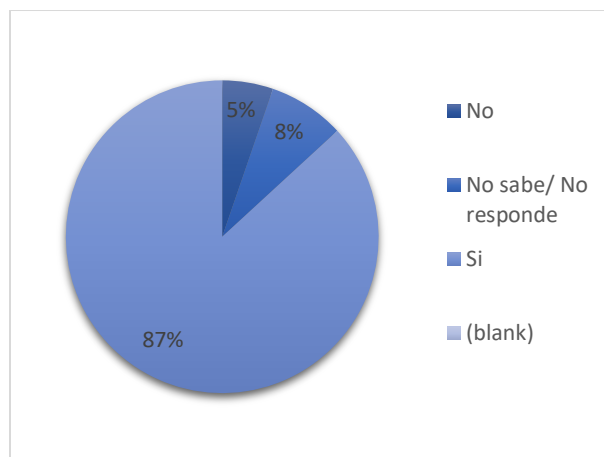
Redistribución de los recursos asignados en un proyecto



Nota: Respuesta a la pregunta ¿Qué tan probable es que se tengan que redistribuir los recursos asignados para un proyecto?

Figura 23.

Mecanismo para monitorear los fondos

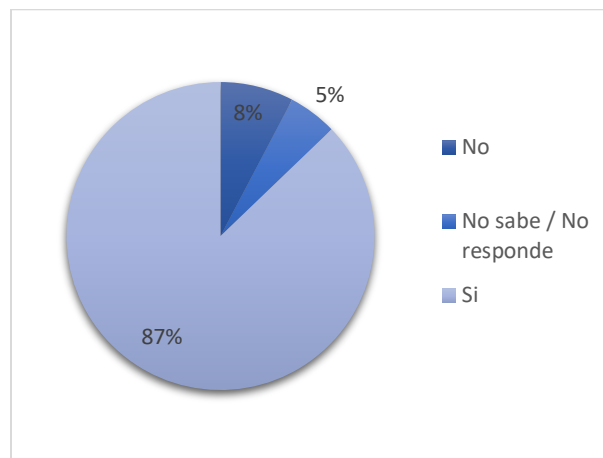


Nota: Respuesta a la pregunta ¿Hay algún mecanismo para monitorear la ejecución de fondos durante la implementación de un proyecto?

Resultados de la gestión del tiempo y la planeación

Figura 24

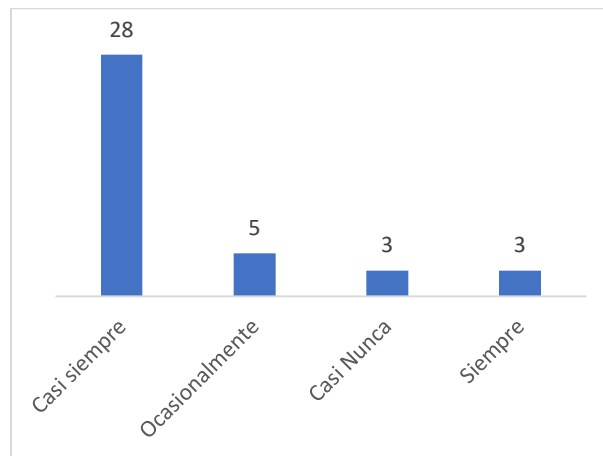
Metodología para llevar a cabo cronograma de actividades en los proyectos



Nota: Respuesta a la pregunta ¿Compassion International Colombia cuenta con alguna metodología para llevar a cabo el cronograma de actividades para los proyectos?

Figura 25

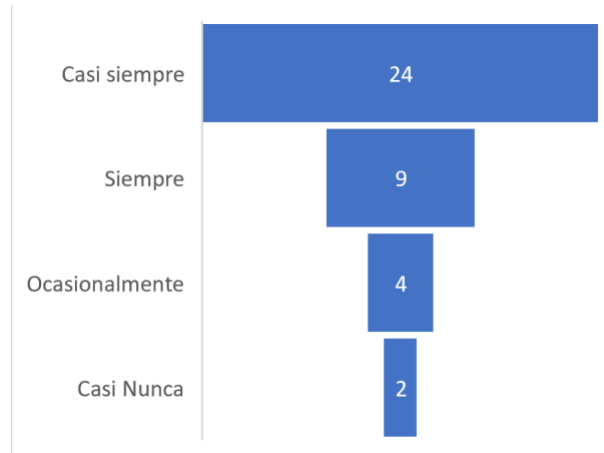
Frecuencia de cumplimiento el cronograma frente a la planeación inicial



Nota: Respuesta a la pregunta ¿Con qué frecuencia se cumple el cronograma de las actividades frente a la planeación inicial de los proyectos?

Figura 26

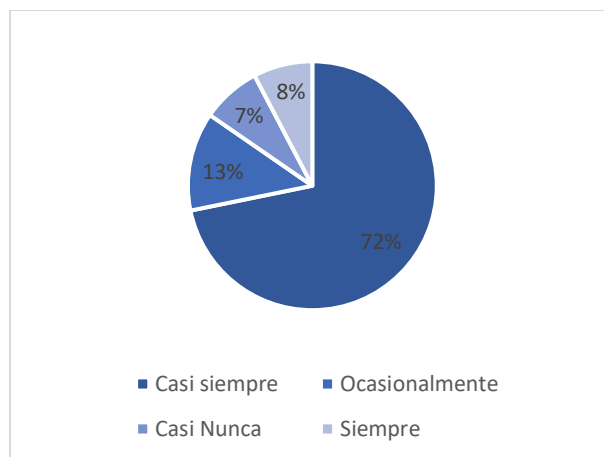
Frecuencia de cumplimiento entre presupuesto Vs Planeación



Nota: Con qué frecuencia es consecuente la ejecución del presupuesto del proyecto frente a la planeación inicial?

Figura 27

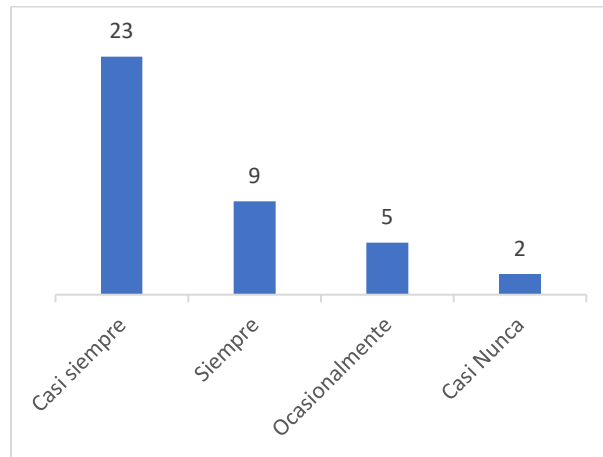
Frecuencia de cumplimiento entre cronograma y planeación



Nota: ¿Con qué frecuencia se cumple el cronograma de las actividades frente a la planeación inicial de los proyectos?

Figura 28

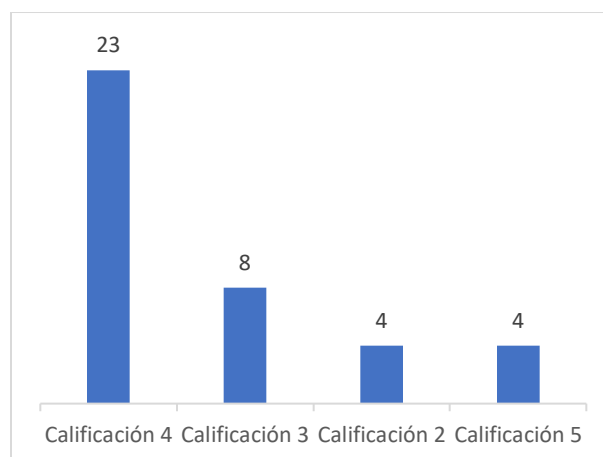
Acuerdo entre Compassion y sus aliados para la ejecución de cronogramas



Nota: ¿Con qué frecuencia hay un acuerdo en común entre Compassion y los aliados estratégicos para la planeación de los cronogramas de actividades para la ejecución de los proyectos?

Figura 29

Calificación frente a la gestión de riesgos en Compassion

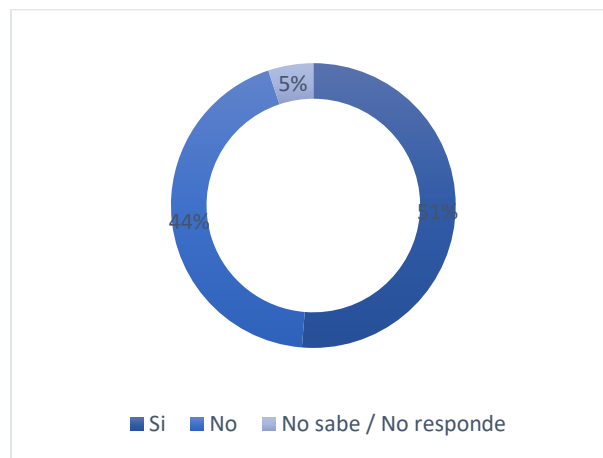


Nota: Califique de 1 a 5, siendo 1 poco eficiente y 5 muy eficiente la gestión de los riesgos de los proyectos por parte de Compassion international.

Resultados de la organización en cuanto a la dirección de proyectos

Figura 30

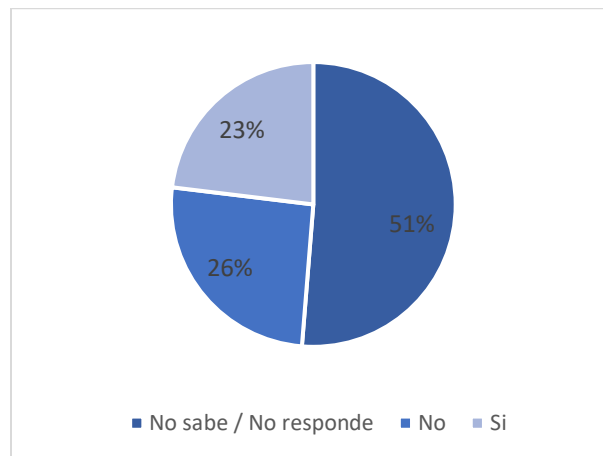
Dirección de proyectos



Nota: ¿Hay algún departamento encargado exclusivamente de la gestión de proyectos en la organización?

Figura 31

Estándar para la gestión de proyectos



Nota: ¿Conoce si en la oficina se maneja algún tipo de estándar internacional para la gerencia de proyectos?

Tabla 15

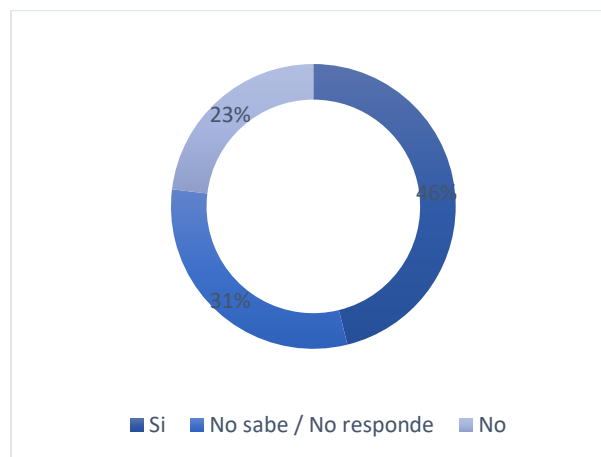
Metodologías en gestión de proyectos referenciados por los empleados

Estándar	Número de personas que respondieron
Marco Lógico	3
Mezcla de estándares	1
No aplica	20
PFM (Manual de campo)	1
Propuestas de Targeted Response	1

Nota: Esta tabla consolida las respuestas a la pregunta ¿Qué estándar se aplica?

Figura 32

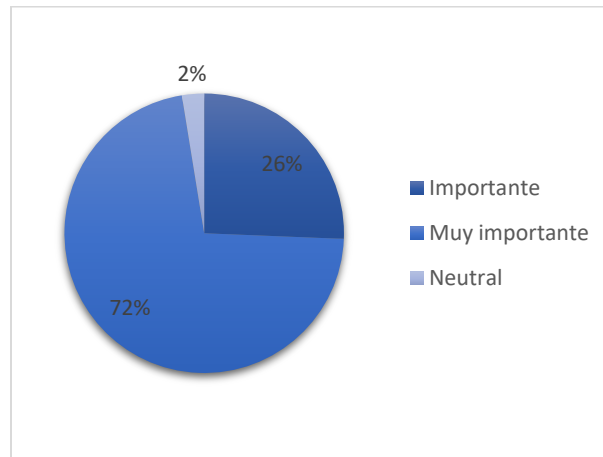
Proyectos con enfoque de sostenibilidad



Nota: Este gráfico responde a la pregunta si ¿Los directores de proyectos de la organización están enfocados en gestionar proyectos sostenibles?

Figura 33

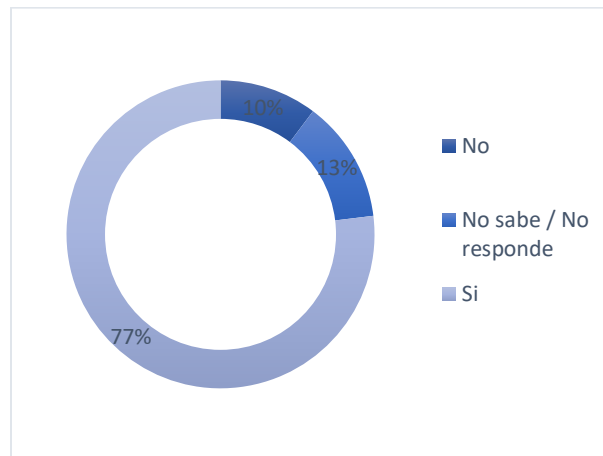
Nivel de importancia del entrenamiento en proyectos para los diferentes equipos



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿Qué tan importante considera usted que los equipos encargados de la gestión de proyectos se capaciten en las competencias de este tema?

Figura 34

Estructura para la toma de decisiones en proyectos

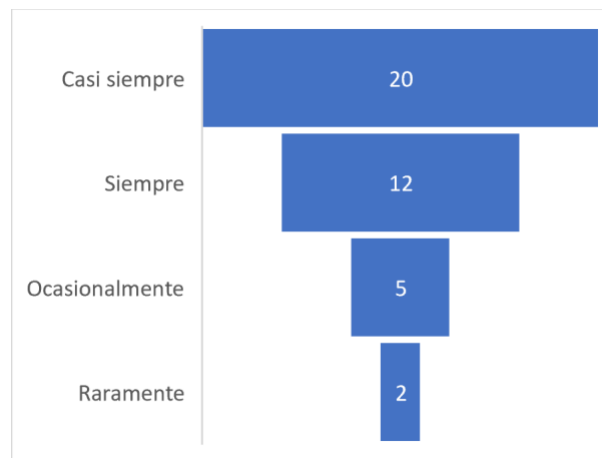


Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿Considera que la estructura actual de la organización facilita la toma de decisiones en la gestión de proyectos?

Resultados de la organización en cuanto a la Integración de proyectos

Figura 35

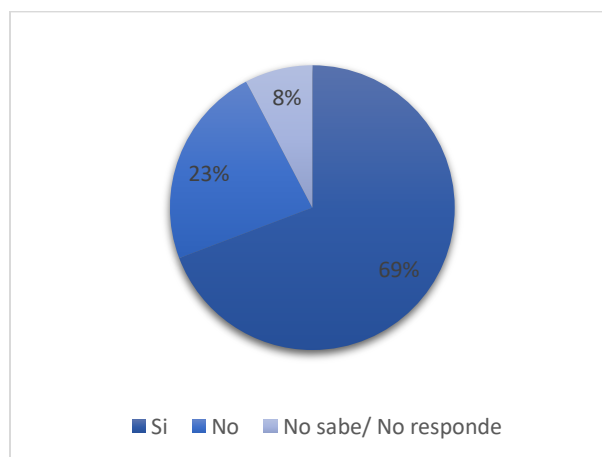
Frecuencia de las lecciones aprendidas en otros proyectos



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿Con que frecuencia se podrían usar los aprendizajes de un proyecto para la implementación y ejecución de otros proyectos en diferentes zonas del país?

Figura 36

Buena comunicación entre la oficina y los aliados estratégicos



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿ ¿Considera que hay una buena comunicación entre la oficina y los aliados estratégicos para el cumplimiento de los objetivos de los proyectos?

Tabla 16

Comentarios de encuestados sobre planes para una mejor comunicación

**¿Qué considera que se podría hacer para llevar una buena comunicación entre
Compassion y los aliados frente a la implementación de proyectos?**

Acceso a la información por parte de los aliados que les permita gestionar de manera autónoma sus procesos

Acercamiento más personalizado y organizar mejor el CFT para llevar una comunicación con los aliados estratégicos

Aprender a escucharlos

Claridad en la Alianza estratégica y el compromiso con ella de ambas partes.

Colaboración la mirada de ambas partes a la hora de crear el proyecto, dialogo, seguimientos, desarrollo de capacidades.

Como una de las variables que por lo general se presenta en cuanto a los aliados es la rotación de personal, me parece que es importante la capacitación, no solo en cuanto a los principios que orientan la misión y visión de Compassion, sino desde la mirada de auto sostenibilidad de la iglesia, que tiene que ver con gestión de proyectos.

Comprender con mayor claridad el contexto en que se desenvuelve cada aliado, porque esto afecta en el entendimiento de la información.

Comunicar ajustes en las propuestas presentadas por los aliados

Confianza e integridad

Conocer el contexto

conocer el contexto, reconocer experiencias de intervención donde se hayan logrado los objetivos propuestos, flexibilidad en la implementación

Conocer los procesos y dar a conocer alcances, al igual que los impactos del proyecto en ambas partes

Contextualizar las necesidades

Desarrollar permanentemente la habilidad de escucha y aprendizaje continuo

En la medida que se renden informes se hace el seguimiento

Espacios de diálogo

Integrar a un aliado como parte estratégica y funcional del proyecto, parte del Team ejecutor, no solo como receptor de reportes.

Involucrar en todas las fases del proyecto a las partes afectadas.

La facilitación es un proceso muy importante para mantener una comunicación asertiva. Profundizar la estrategia CFT es el camino. Pero estamos empezando a aprender a trabajar de esta nueva manera.

Mantener enlaces altos de interacción entre el CFT y las FCPs

Manteniendo buena conexión en las relaciones

Mesas de trabajo

Pienso que está bien siempre tiene en cuenta todo

Reforzar el valor de la confianza, comunicación asertiva, espacios de trabajo conjunto

Reuniones continuas donde se les permita la participación constante en la toma de decisiones

Tener canales directos.

Tener mayor claridad en los procesos para el desarrollo del proyecto

Tener una comunicación asertiva

Tiempo para mayor seguimiento y comunicación

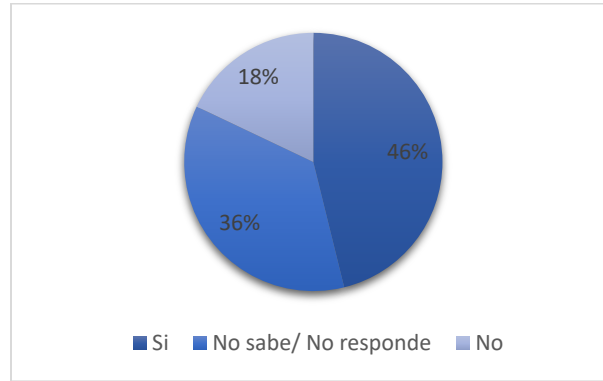
Trabajar en proyectos conjuntos e Inter independientes.

Una revisión permanente de la comunicación con los socios, intencionalidad de oír e incorporar en nuevos procesos, retroalimentación a tiempo y con precisión en la información de retorno.

Nota: Esta tabla obedece a la recopilación de las respuestas a las preguntas ¿Qué considera que se podría hacer para llevar una buena comunicación entre Compassion y los aliados frente a la implementación de proyectos?

Figura 37

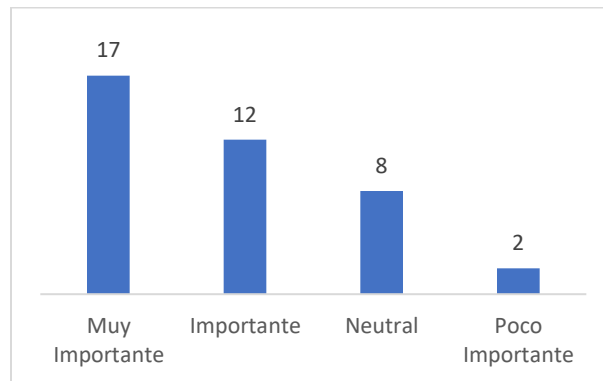
Control de cambios



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿Se cuenta con algún proceso para llevar el control de los cambios realizados o solicitudes de cambios en los proyectos?

Figura 38

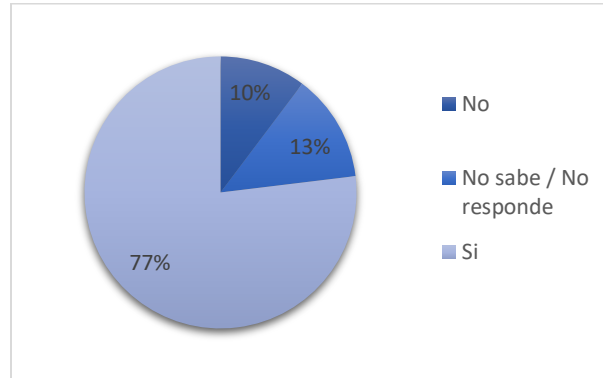
Integración de proyectos con otras organizaciones



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿Qué tan importante es para Compassion la integración de proyectos con otras organizaciones?

Figura 39

Funcionalidad de la Integración interdisciplinaria en la formación de equipos

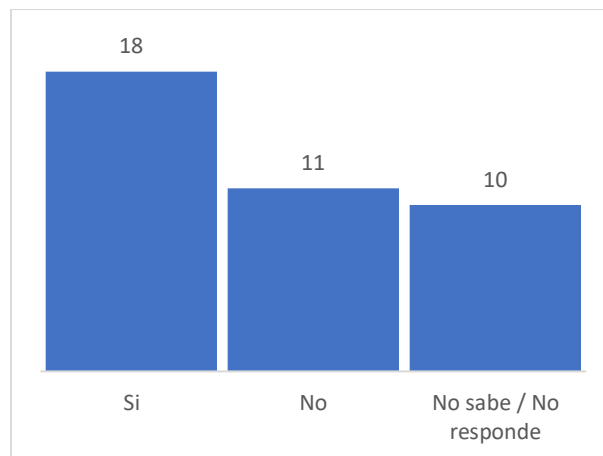


Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿Funcionan la integración de diferentes disciplinas en la conformación de equipos para la gestión de proyectos?

Resultados de la organización en cuanto al control de los proyectos

Figura 40

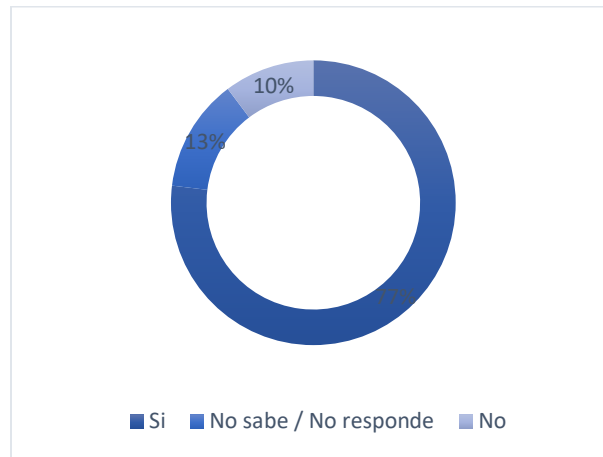
Control de calidad de los proyectos



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿La organización cuenta con un sistema para llevar a cabo control de calidad de los proyectos?

Figura 41

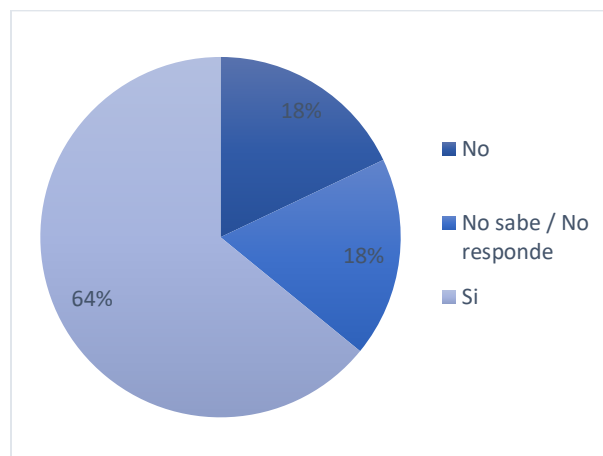
Sistema de monitoreo y evaluación



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿La organización cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo durante las fases de implementación de los proyectos?

Figura 42

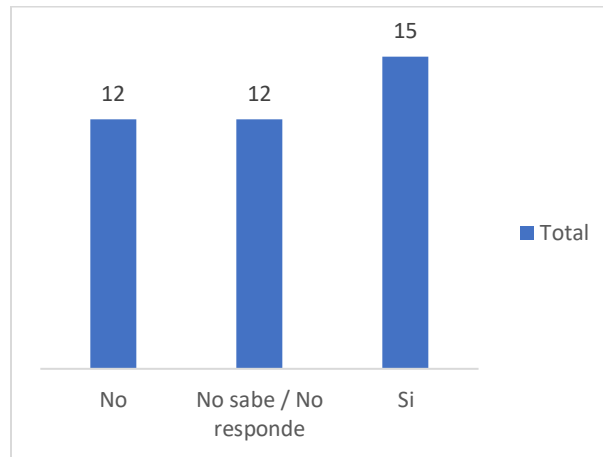
Sistema de Evaluación



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿La organización cuenta con un sistema de evaluación para los proyectos ejecutados?

Figura 43

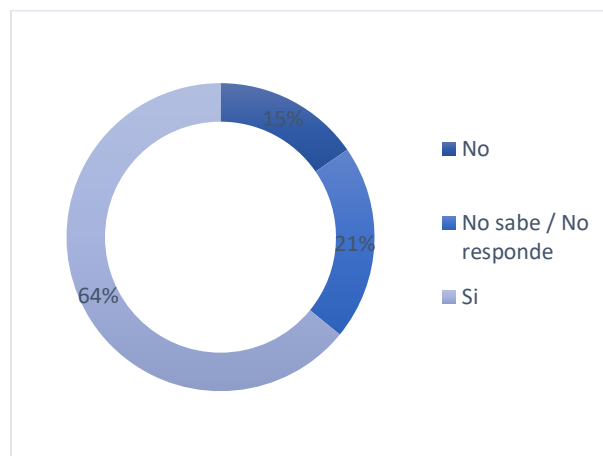
Propuesta de eficiencia y eficacia



Nota: Este gráfico responde a la pregunta La organización practica la sostenibilidad como propuesta de eficiencia y eficacia en la implementación de los proyectos?

Figura 44

Procesos de auditoria



Nota: Este gráfico responde a la pregunta ¿Dentro de los procesos de seguimiento y monitoreo de los proyectos en ejecución o ejecutados, se realiza algún tipo de auditoría?

Apéndice G. Validación de plan de implementación de la metodología

Calificar cada ítem en un rango de 1 a 5 siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Tabla 17

Validación de plan de implementación de la metodología

Pregunta	valor
¿Se ajusta el tiempo propuesto para lo que se quiere implementar?	X
¿La fase de capacitaciones y entrenamiento del personal están incluidas en el momento adecuado para la implementación del plan?	X
¿el tiempo destinado para cada fase es el adecuado?	X
¿estarán los colaboradores de la organización listos en 4 meses para la fase de implementación?	X
¿La organización cuenta con la capacidad para hacer la implementación y monitoreo por sí misma?	X
¿La organización cuenta con la capacidad para hacer la evaluación por sí misma?	X
¿habría afectación en el desarrollo normal del programa de compassion mientras se cumple el plan de implementación?	X
Total Validación individual	X

Nota: Elaboración propia

Puntaje de los Miembros de la junta directiva

Miembro 1	X
Miembro 2	X
Miembro 3	X
Miembro 4	X
Miembro 5	X
Miembro 6	X
Miembro 7	X
Miembro 8	X

Miembro 9	X
Miembro 10	X
Miembro 11	X
Miembro 12	X
TOTAL	X

Validado

SI	NO
----	----

Si el puntaje de votación es superior a 60% es validado, en caso contrario se debe modificar el plan y proponerlo de nuevo hasta lograr el puntaje mínimo.