



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad delos Proyectos Ejecutados.

EDUARDO ROJAS TRIVIÑO
ESNEIDER GUALTERO

Maestría en gerencia de proyectos

Facultad de Ingeniería

Universidad EAN

Bogotá D.C., Colombia

31 de Marzo de 2024

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

2

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad delos Proyectos Ejecutados.

**EDUARDO ROJAS TRIVIÑO
ESNEIDER GUALETERO**

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Diana Gonzales Santos

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de ingeniería

Maestría en gerencia de proyectos

Bogotá D.C., Colombia

31/marzo/a

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

(Dedicatoria o frase. Página opcional)

"La educación es el arma más
poderosa que puedes usar para
cambiar el mundo."

Autor: Nelson Mandela

Resumen

Fundeprogreso, la Fundación para el Desarrollo y el Progreso, es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a la gestión de proyectos públicos y privados en Colombia. Sin embargo, la organización ha enfrentado altos niveles de ineficiencia en los resultados de sus proyectos, lo que ha llevado a evidenciar una falta de capacidades en la gestión de proyectos según los estándares del PMI Institute. Esta deficiencia se ha manifestado en la pérdida de confianza por parte de sus clientes, la materialización de riesgos y daños, y la ausencia de una planificación y gestión adecuada de los proyectos.

El propósito de este documento es proponer un modelo de mejora de procesos para la organización, con el objetivo de impulsar mejoras que permitan reducir las pérdidas, basándose en el PMBOK sexta edición del PMI Institute, aunque sin la implementación estricta de los 49 procesos contenidos en los 5 grupos de procesos de dicha edición. A lo largo de este trabajo, se analizarán tanto teóricamente como prácticamente las dificultades que enfrenta la organización, y se presentará una solución de procesos que agrupe diversos macroprocesos del PMBOK sexta edición.

Para llevar a cabo este objetivo, se utilizaron dos instrumentos de medición basados en el análisis de los principales aspectos de la gestión de proyectos según el estándar del PMBOK sexta edición. Esto permitió establecer una línea base y diagnosticar los principales errores en la gestión de proyectos de Fundeprogreso. Una vez identificadas estas dificultades, se implementaron varias soluciones basadas en los 49 procesos del PMBOK sexta edición, con el fin de mejorar el desempeño de la organización en la gestión de proyectos y su correcta ejecución.

Como resultado, se logró identificar los errores cometidos por la organización y mejorar su rendimiento en la gestión de proyectos mediante la mejora de procesos internos, evitando así pérdidas financieras y de reputación con sus clientes.

Palabras clave: Gerencia de Proyectos, procesos, eficiencia, riesgos, dirección de proyectos, PMBOK, PMI (Project Management Institute), gestión de proyectos, planificación, ejecución, control, cierre, áreas de conocimiento, integración

Abstract

Fundeprogreso Fundación para el Desarrollo y el Progreso, is a non-profit organization dedicated to managing public and private projects in Colombia. However, the organization has experienced high levels of inefficiency in the outcomes of its projects, highlighting a lack of project management capabilities according to the standards of the PMI Institute. This deficiency has been evidenced by the loss of trust from its clients, the materialization of risks and damages, and the absence of proper project planning and management.

The purpose of this document is to propose a process improvement model for the organization, aiming to foster improvements that reduce losses, based on the PMBOK sixth edition from the PMI Institute, albeit without strictly implementing the 49 processes contained within the 5 process groups of that edition. Throughout this work, both theoretically and practically, the organization's difficulties will be analyzed, and a process solution will be presented that encompasses various macro processes from the PMBOK sixth edition.

To achieve this objective, two measurement instruments based on the analysis of key aspects of project management according to the PMBOK sixth edition were used. This allowed establishing a baseline and diagnosing the main errors in Fundeprogreso's project management. Once these difficulties were identified, several solutions based on the 49 processes of the PMBOK sixth edition were implemented to improve the organization's performance in project management and its correct execution.

As a result, the organization's mistakes were identified, and its performance in project management was improved through internal process enhancements, thus avoiding financial losses and reputation damage with its clients.

Keywords: Project Management, Processes, Efficiency, PMI Institute, Risks

Contenido

	Pág.
<i>Lista de Figuras</i>	12
<i>Lista de Tablas</i>	11
<i>Introducción</i>	12
<i>Objetivos</i>	16
Objetivo General	16
Objetivos Especificos	16
<i>Justificación</i>	18
<i>Marco Institucional</i>	20
Misión	21
Visión	21
Estructura Organizacional:	21
<i>Análisis del Sector:</i>	22
<i>Marco Contextual y Conceptual</i>	29
<i>Diseño Metodológico de la Consultoría</i>	40
Instrumentos de Medición	47
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	50
<i>Resultados de la Solución</i>	96
<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	102

Lista de Figuras**Pág.**

Figura 1. OES: Organización de economía solidaria.....	23
Figura 2. Crecimiento desagregado del ISE	24
Figura 3. Crecimiento del ISE total y sin administración pública.....	25
Figura 4. Ilustración MURA.....	35
Figura 5. Ilustración MURI.....	36
Figura 6. Ejemplos de VSM	38
Figura 7. Resultados del proceso de levantamiento de información	51

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz PORTER	28
Tabla 2. Comparativo año 2021	60
Tabla 3. Comparativo año 2022	61
Tabla 4. Comparativo año 2023	62
Tabla 5. Matriz DOFA.....	70

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Introducción

Los proyectos han sido definidos de diferentes formas por varios autores que han aportado al conocimiento en la gestión de estos a través del tiempo, ya que, según el Project Management Institute (2017) los proyectos han estado entre nosotros por cientos de años, solo que, de acuerdo con lo establecido por Ollé C. & Cerezuela B. (2018), esta se generalizó como una práctica formal en los años ochenta.

El PMI (2017) define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Por otro lado, Ollé C. y Cerezuela B. (2018). Nos indican que un proyecto se refiere a aquella actividad que se realiza para dar respuesta con un producto o servicio único y concreto a una idea, un problema o una oportunidad identificada; adicionalmente, AXELOS (2017) indica que un proyecto es una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede visualizar varios aspectos en común que se repiten en las definiciones analizadas, por un lado, se resalta el de establecer un proyecto como un esfuerzo o trabajo temporal, es decir, que tiene un inicio y un fin definido; también se identifica que surge a partir de una necesidad propia de la empresa, tal y como lo menciona Ollé & Cerezuela (2018) los proyectos se realizan para dar respuesta a una idea, un problema o una oportunidad identificada que apoya a la estrategia de la empresa, con esto se evidencia que los proyectos están estrictamente relacionados con el direccionamiento estratégico de las organizaciones, y como estas los generan para lograr mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno con el fin de diferenciarse de la competencia.

Esto da paso a que los proyectos se vuelvan de vital importancia para las empresas, lo que genera que se creen estándares, normas y metodologías de trabajos para responder a la pregunta ¿Cómo se puede hacer que un proyecto sea exitoso? Dentro de estos estándares encontramos normas de hecho como el ICB 3.0 (IPMA), PRINCE 2, PMBOK y PM3; estándares especializados como lo son el Scrum, V-Modell XT, HOAI, VDA, ISO 21500; y normas de derecho, tal como la DIN 69900/69901, ISO 10006 e ISO 21500.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Cada una de las organizaciones define, de acuerdo con sus características particulares, cual es el mejor estándar o norma que se debe aplicar en sus procesos, métodos y herramientas de trabajo, debido solo algunos de los documentos mencionados aplican para cualquier tipología de la empresa, entre estos se encuentra el PMBOK, el cual será la norma utilizada para validar los procesos de la FUNDEPROGRESO.

El PMI (2017) nos indica que el PMBOK describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos los cuales incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión, también nos proporciona conceptos clave, tendencias emergentes, consideraciones para adaptar los procesos de la dirección de proyectos e información sobre cómo aplicar herramientas y técnicas a los proyectos. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, y que PMBOK es generado por el Project Management Institute (PMI), y que este a su vez es una organización enfocada a generar gobernabilidad y buenas prácticas con respecto a la gestión de proyectos, que según el PMI (2023) cuenta con más de 700.000 miembros alrededor del mundo, se identifica esta norma como una de la más apropiada para lograr el éxito en los proyectos de la organización analizada, ya que hasta el momento, FUNDEPROGRESO no cuenta con un proceso definido y estandarizado de gestión de proyectos y no se han identificado las prácticas que deben aplicarse a este de acuerdo con la naturaleza de la organización.

De esta forma, se plantea identificar las prácticas y procesos recomendados por el PMBOK, que apliquen a los proyectos sociales ejecutados por FUNDEPROGRESO con el fin de lograr que estos se ejecuten efectivamente; reducir los costos asociados a la ejecución del proyecto y los múltiples retrasos en estos; y lograr un aumento en la imagen percibida por parte de las comunidades impactadas por parte de los proyectos de FUNDEPROGRESO.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

La Fundación para el Desarrollo y el Progreso, FUNDEPROGRESO, es una entidad sin ánimo de lucro “que tiene como propósito el desarrollo social de manera integral e inclusiva mediante el progreso de las comunidades a través de la ejecución de programas y proyectos sociales, educativos, productivos, culturales y de gestión logística a nivel nacional” (FUNDEPROGRESO, 2023), la cual busca el cumplimiento de su propósito a través de la ejecución de proyectos de “[...] investigación, capacitación y asesoría de diferentes áreas con entidades públicas, privadas o mixtas, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, teniendo en cuenta la responsabilidad humana y ambiental.” (FUNDEPROGRESO, 2023).

En los últimos 5 años se ha evidenciado una falencia en los resultados esperados del proyecto, tanto en su eficacia, como en su eficiencia, es decir, no se están logrando los resultados de forma oportuna, y los proyectos están sobre ejecutados en cuestión de cronograma y presupuesto.

Validando datos históricos se evidencia que la eficiencia promedio de cronograma y de presupuesto son de 152,58% y 175,47% respectivamente; y que la satisfacción de las comunidades impactadas ha tenido una disminución del 16%, teniendo en el 2021 un puntaje promedio de 75% y disminuyendo en el 2022 a 63%, disminución que ha sido lenta, ya que, si bien no se están logrando los objetivos de los proyectos ejecutados en el tiempo estimado, si se están logrando los resultados previstos.

Esta problemática puede ocasionar pérdidas económicas a la organización, disminución en su reputación y falta de confianza en los proyectos ejecutados por FUNDEPROGRESO, sin embargo, se debe tener en cuenta que los proyectos sociales no se basan en una lógica de lucro, sino que se orientan a generar impactos en la sociedad, por tal razón, el factor que genera mayor problemática es el riesgo de no cumplir con el objetivo del proyecto y no generar los impactos en las comunidades.

En este sentido, se plantea generar un análisis de los procesos y métodos de trabajos utilizados por FUNDEPROGRESO y contrastarlos con lo establecido en la norma de hecho PMBOK para plantear una propuesta en la cual se busque dar solución a la problemática anteriormente presentada y lograr una efectividad en los proyectos ejecutados, es decir, que sean eficientes y, sobre todo, eficaces.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Para lograr dar cumplimiento a los objetivos propuestos por los autores y la necesidad de la consultoría, se plantearon las siguientes preguntas de investigación.

¿Cuáles son los procesos propuestos por el PMBOK más eficaces para implementar en la ejecución de los proyectos de FUNDEPROGRESO, para que estos sean exitosos en términos de duración, costo y alcance?

¿A través del diseño de un método de trabajo basado en el PMBOK que FUNDEPROGRESO pueda aplicar en su proceso de gestión de proyectos, ¿Se logrará una mejora en efectividad de estos?

Para tal fin, se realizará el levantamiento de información para diagnosticar el estado actual de los diferentes procesos de la organización que intervienen en la gestión de proyectos. Una vez que se ha consolidado la información indicada anteriormente, se procederá a establecer la propuesta de implementación de algunos de los 49 procesos del PMBOK sexta edición, con el ánimo de lograr disminuir los desperdicios y mejorar la productividad de la organización. Se indicarán las conclusiones referentes al proceso de mejora en la organización.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Objetivos

Objetivo General

Realizar una reingeniería del proceso de gestión de proyectos de FUNDEPROGRESO a partir de la implementación de los procesos sugeridos por el PMBOK.

Objetivos Específicos

- Analizar la información recolectada pertinente al proceso de gestión de proyectos de FUNDEPROGRESO utilizando herramientas de procesos LEAN para mejorar la eficiencia y eliminar desperdicios. Esto permitirá identificar áreas de mejora en los procesos existentes, aumentando la eficiencia operativa y reduciendo los costos asociados con la ejecución de proyectos.
- Validar el proceso de gestión de proyectos de FUNDEPROGRESO comparándolo con los estándares y mejores prácticas sugeridas por el PMBOK, identificando brechas y áreas de mejora para garantizar la alineación con estándares reconocidos internacionalmente. Esto asegurará que FUNDEPROGRESO esté siguiendo prácticas de gestión de proyectos reconocidas a nivel mundial, lo que puede aumentar la calidad de sus entregables.
- Identificar las causas que generan la falta de efectividad en la ejecución de los proyectos sociales de FUNDEPROGRESO, con el fin de comprender los factores subyacentes que limitan el éxito de dichos proyectos. Esto ayudará a abordar las raíces de los problemas y permitirá diseñar soluciones específicas que mejoren la ejecución y el impacto de los proyectos sociales.
- Proponer una ruta de acción que elimine las causas identificadas y promueva una mejora significativa en la efectividad de los proyectos ejecutados por FUNDEPROGRESO, mediante la implementación de medidas correctivas y la adopción de prácticas recomendadas según los principios del PMBOK. Esto

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

garantizará que FUNDEPROGRESO pueda ejecutar sus proyectos de manera más efectiva, maximizando el impacto de sus esfuerzos en la comunidad y logrando sus objetivos de manera más consistente.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Justificación

La ejecución exitosa de proyectos es un aspecto fundamental en cualquier organización, incluso en aquellas que no persiguen fines lucrativos. Eso, sumado a la optimización de procesos se convierten en herramientas clave para lograr la consecución de sus objetivos organizacionales.

La mejora de procesos permite a las entidades sin ánimo de lucro aumentar su capacidad para cumplir su misión y objetivos. Como señala Ahmed et al. (2018), la mejora de procesos puede ayudar a estas organizaciones a gestionar mejor sus recursos y a maximizar su impacto en la comunidad. Además, al mejorar la calidad de los servicios que ofrecen, pueden aumentar su reputación y credibilidad, lo que a su vez les permite atraer más recursos y colaboradores, especialmente para FUNDEPROGRESO, quién tiene la finalidad de cooperar con instituciones multilaterales para el financiamiento de proyectos.

En este sentido, la ejecución efectiva de los proyectos permite a las entidades sin ánimo de lucro reducir costos y optimizar el uso de sus recursos. Como indica García- Sánchez et al. (2016), esta puede tener un impacto significativo en la eficiencia y la eficacia de estas organizaciones, lo que se traduce en una reducción de costos y en una mayor rentabilidad social. Esto es especialmente importante en el contexto actual, en el que la competencia por recursos es cada vez más intensa.

Además, la mejora de procesos permite a las organizaciones adaptarse a los cambios en el entorno y a las demandas de la comunidad. González-Pereira et al. (2017) identifica que la mejora de procesos puede ayudar a estas organizaciones a identificar las necesidades y expectativas de sus usuarios y beneficiarios, lo que les permite ajustar sus procesos y servicios en consecuencia. De esta forma, pueden garantizar que sus acciones estén alineadas con las necesidades de la comunidad, que en estos tiempos mantienen una dinámica de cambios y exigencias constantes.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Adicionalmente, FUNDEPROGRESO ha manifestado abiertamente el interés y necesidad de implementar prácticas más formales en su gestión de proyectos para disminuir sobrecostos en sus proyectos y que aumente la satisfacción de las comunidades con los proyectos ejecutados.

FUNDEPROGROGESO actualmente lleva a cabo un volumen significativo de contratos con entidades tanto públicas como privadas. Estos contratos son clave para validar los costos asociados, aunque suelen experimentar incrementos debido a diversas contingencias durante la ejecución. Estas contingencias están relacionadas con el alcance de los productos, bienes y servicios contratados, la disponibilidad de recursos financieros para la inversión en proyectos, así como las limitaciones temporales establecidas por los clientes finales.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Marco Institucional

FUNDEPROGRESO, una organización sin ánimo de lucro ubicada en el Valle del Cauca y con alcance nacional, se enfoca en el desarrollo integral social, económico, cultural, ambiental, turístico y empresarial. Sus servicios apoyan el desarrollo social mediante proyectos de capacitación en economía solidaria, salud, educación, desarrollo microempresarial, cultura, deporte y apoyo logístico, beneficiando a la sociedad y colaborando con diversos sectores a nivel nacional.

Los objetivos de la fundación incluyen diseñar, gestionar, ejecutar y evaluar programas y proyectos sostenibles con equidad de género. Promueve la educación formal, no formal, popular, para adultos, técnica y profesional, fomenta la ciencia, la tecnología, la investigación y proyectos sociales, apoya a grupos vulnerables y fortalece la cadena productiva alineada con sus proyectos.

FUNDEPROGRESO ofrece servicios de consultoría relacionados con sus objetivos sociales, organiza eventos para intervenciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales, y colabora con instituciones públicas, privadas y extranjeras. Diseña programas para adultos, poblaciones vulnerables y desplazadas, vivienda, salud, bienestar social, comunidades étnicas, protección de flora y fauna en peligro, recuperación de cuencas hidrográficas, producción limpia, saneamiento, educación ambiental, conservación y bioingeniería para áreas degradadas.

Con diez empleados directos y más de 290 contratados indirectamente, FUNDEPROGRESO está clasificada como empresa mediana por la Cámara de Comercio de Cali, con una facturación anual promedio de \$7,129,877,116 hasta el 31 de diciembre de 2022, reportada ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Misión

Contribuir al desarrollo social y económico de las comunidades a nivel local, regional y nacional, implementando y ejecutando proyectos de investigación, capacitación y asesoría de diferentes áreas con entidades públicas, privadas o mixtas, que permitan el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, teniendo en cuenta la responsabilidad humana y ambiental.

Visión

FUNDEPROGRESO será reconocida como una empresa social, a nivel nacional, la cual se caracterizará por ofrecer las mejores ejecuciones de proyectos basados en el fortalecimiento de las instituciones y desarrollo sostenible, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Estructura Organizacional:

La estructura de FUNDEPROGRESO se compone de tres órganos principales:

- 1. Asamblea General:** Es el máximo órgano de la fundación, con facultades para modificar los estatutos, decretar la liquidación de la sociedad, remover al presidente (con funciones de representante legal) y aprobar el informe de estados financieros y de reinversión de recursos.
- 2. Junta Directiva:** Tiene como misión la ejecución de los planes y estrategias de FUNDEPROGRESO para cada vigencia, aprueba el pre-informe de inversión que se presenta a la Asamblea General.
- 3. Dirección Ejecutiva:** Representa legalmente a la fundación, ejecuta las decisiones de la Junta Directiva y Asamblea General, administra los recursos financieros y firma contratos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Análisis del Sector:

Conforme al análisis realizado, FUNDEPROGRESO se encuentra en el sector servicios, y solidario, teniendo en cuenta que en su calidad de ESAL no genera utilidades, sino que por el contrario, los recursos se manejan como excedentes financieros, permitiéndose realizar procesos de reinversión social en cumplimiento de su objeto social establecido.

En el año 2015, el número de Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en Colombia alcanzó la cifra de 92.884. Entre estas, se destacaban las siguientes categorías por su importancia relativa: asociaciones con 12.637 entidades, fundaciones con 10.206, cooperativas con 7.118, entidades religiosas con 6.437, corporaciones con 5.048, entidades de salud con 4.278, instituciones educativas con 3.185, fondos de empleados con 2.016 y clubes con 715. Estas entidades contribuyeron significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del país, representando un 15% de la economía nacional para ese año.

Organizaciones solidarias de Colombia, es el órgano rector del sector solidario, indicó que para 2019, se tenían los datos contenido en la siguiente tabla, en términos de cantidades de ESAL a nivel nacional.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Figura 1.

OES: Organización de economía solidaria

ORGANIZACIÓN JURÍDICA	Renovadas		Nuevas		Activas	
	Área rural	Nacional	Área rural	Nacional	Área rural	Nacional
Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales	2.309	3.459	176	254	5.234	8.055
Corporaciones	1.731	7.854	198	750	5.052	22.687
Las demás organizaciones civiles	1.736	20.485	118	1.683	16.622	75.793
Fundaciones	1.188	9.194	357	1.384	6.032	32.345
Entidades de naturaleza cooperativa (OES)*	1.117	5.750	22	112	4.155	20.602
Asociaciones mutuales (OES)*	186	683	4	22	292	1.184
Fondo de empleados (OES)*	101	1.080	4	27	184	1.613
Instituciones auxiliares del cooperativismo (OES)*	9	29	0	2	24	75
TOTAL	8.377	48.534	879	4.234	37.595	162.354

*OES: Organización de Economía Solidaria

Fuente: Base de Datos RUES, Confecámaras. ESALES activas y renovadas. Diciembre de 2018

Conforme a la información reportada, se validó con el DANE, Departamento Nacional de Estadística, que el valor del sector de las ESAL en Colombia, se reportó más de 40 billones para el 2022, teniendo un aumento significativo del 5,7% frente al reporte de 2021.

En este sentido Fundeprogreso, en su calidad de ESAL perteneciente al sector Servicios, y que se analiza de la siguiente manera:

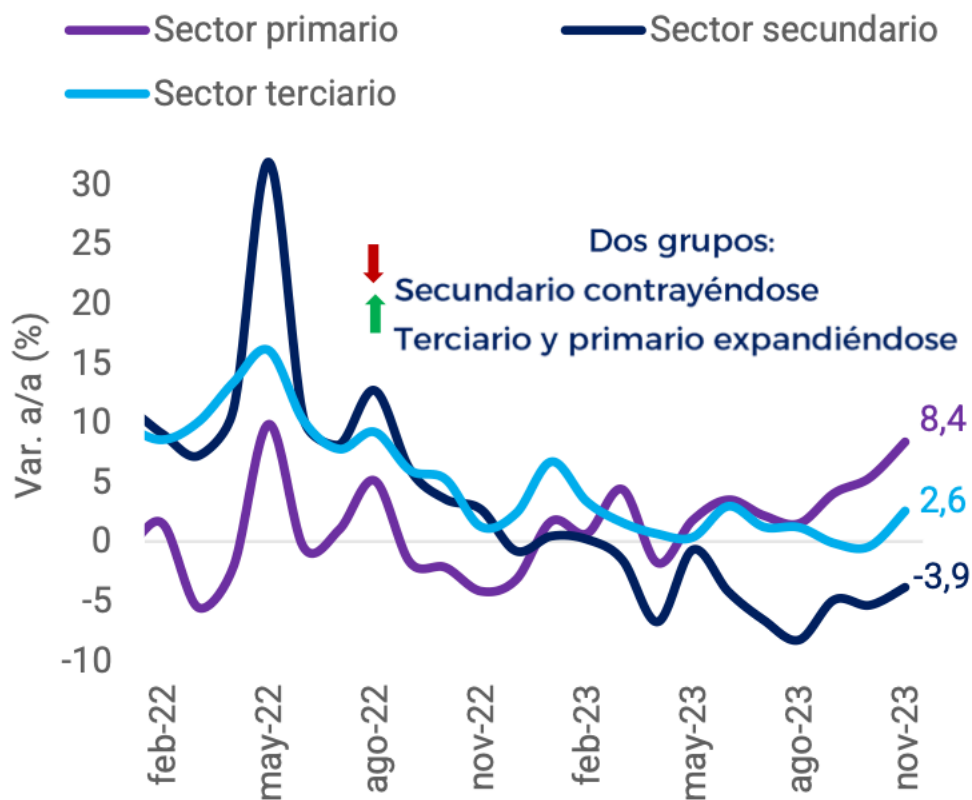
El sector de servicios fue el motor principal del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional en 2023. Se observó una mejora significativa en el crecimiento de los servicios, especialmente impulsados por las actividades de administración pública. De hecho, el sector terciario experimentó una expansión del 2,6% interanual, tras registrar dos descensos consecutivos en septiembre y octubre (Gráfico 2). La mayor parte de esta recuperación se centró especialmente en la administración pública, que aumentó su crecimiento del 0,2% interanual en octubre al 6,9% interanual en noviembre. Específicamente, la administración pública contribuyó con 1,7 puntos porcentuales al

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

crecimiento total del Índice de Servicios Empresariales (ISE) en el antepenúltimo mes de 2023. Esto significa que el avance del ISE excluyendo estas actividades fue apenas del 0,5% interanual. Aunque esto representa una aceleración respecto al -1,0% interanual de octubre, es importante destacar que sin la contribución de este sector, la economía habría mostrado un ritmo de crecimiento mucho más débil (Gráfico 3).

Figura 2.
Crecimiento desagregado del ISE

Gráfico 2. Crecimiento desagregado del ISE

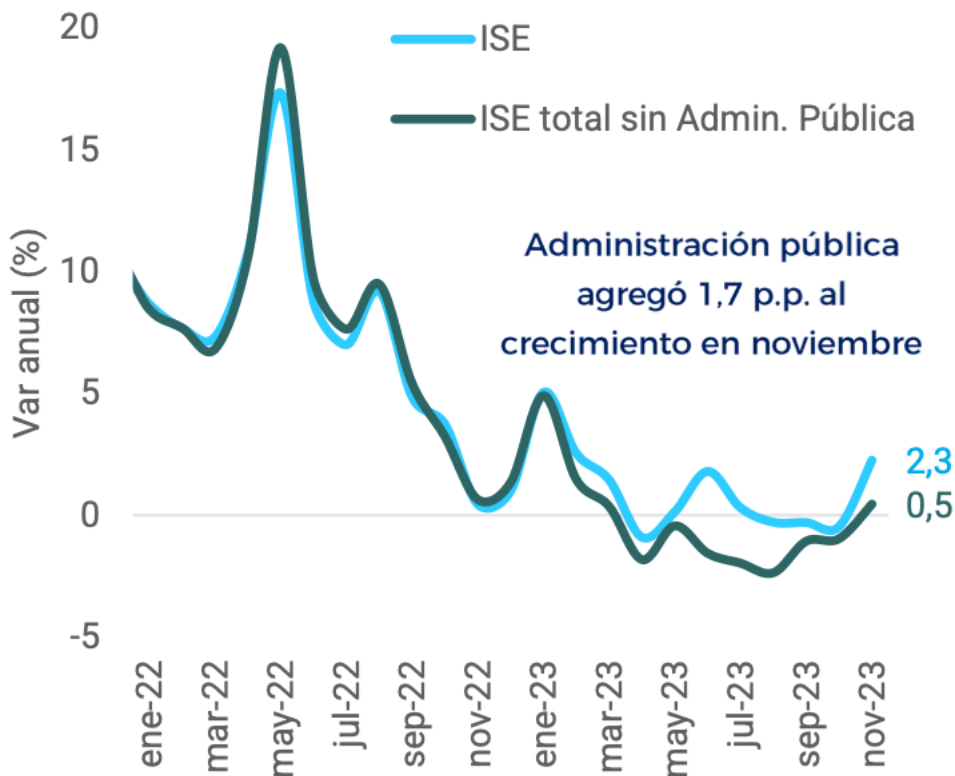


Fuente: DANE. Cálculos: Corficolombiana.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Figura 3.
Crecimiento del ISE total y sin administración pública

Gráfico 3. Crecimiento del ISE total y sin administración pública



Así las cosas, el sector servicios se caracteriza por tener una alta demanda en el mercado nacional, que se impulsa por el despliegue que desde el sector central de la administración pública. Sin embargo, para el 2024, se requiere una mayor demanda de recursos e inversiones en el sector que permita mantener y mejorar el crecimiento económico del país, especialmente tratándose del sector que lidera la contratación con entidades sin ánimo de Lucro.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Importancia: El desarrollo de proyectos sociales en Colombia es fundamental para mejorar la calidad de vida de la población y reducir las brechas de desigualdad.

Desafíos:

- **Identificación de necesidades:** Realizar estudios y diagnósticos para conocer las condiciones de las comunidades y las problemáticas que enfrentan.
- **Diseño de proyectos:** Contar con la participación de la comunidad para que sean los protagonistas de las soluciones.
- **Financiamiento:** Proviene de diferentes fuentes, como el gobierno, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales, entidades privadas, entre otros.
- **Ejecución:** Puede ser realizada por diferentes actores, como el gobierno, las organizaciones no gubernamentales, el sector privado y la sociedad civil en general.
- **Monitoreo y evaluación:** Asegurar que se están cumpliendo los objetivos propuestos y corregir desviaciones en caso de ser necesario.

Factores del Entorno:

- **Contexto socioeconómico:** La desigualdad social y económica sigue siendo un desafío importante.
- **Inseguridad:** La violencia y la delincuencia son problemas graves en algunas regiones.
- **Políticas públicas:** Han mejorado en los últimos años, pero aún hay mucho por hacer.
- **Cooperación internacional:** Es una fuente importante de financiación y apoyo técnico.
- **Participación ciudadana:** Es esencial para el éxito de los proyectos sociales.

FUNDEPROGRESO:

- **Entidad sin ánimo de lucro:** Propósito de desarrollo social integral e inclusivo.
- **Programas y proyectos:** Ambientales, sociales, educativos, productivos, culturales y de gestión logística.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- **ONG similares:** FCDS, WWF Colombia, Tierra Viva, Huellas Verdes.

Como parte integrante del análisis sectorial en el ámbito de Fundeprogreso, resulta imperativo incorporar herramientas de comprobada eficacia para discernir los aspectos cruciales de la organización en relación con las oportunidades internas y externas, las dinámicas de los clientes, así como el contexto socioeconómico circundante. Esto se traduce en la formulación de un panorama más abarcador y detallado del sector en cuestión. Con este propósito, se ha empleado la matriz de análisis de Michael Porter (Porter, 1980), cuya utilidad radica en su capacidad para ofrecer una visión pormenorizada de las fuerzas competitivas que moldean un segmento particular del mercado.

Al descomponer las variables que inciden en la rentabilidad y el atractivo del sector, tales como el poder de negociación de los proveedores y los clientes, la amenaza representada por nuevos competidores y productos sustitutos, así como la rivalidad entre los actuales competidores, esta herramienta posibilita la identificación de oportunidades y riesgos de importancia estratégica (Porter, 2008).

Asimismo, la aplicación de la matriz de Porter facilita una comprensión más profunda de la estructura del sector y permite anticipar posibles cambios y tendencias venideras. Mediante el análisis de factores como la intensidad competitiva, las barreras de entrada y salida al mercado, y la influencia de variables externas como la normativa regulatoria y la evolución tecnológica, las organizaciones pueden ajustar sus estrategias de manera más eficiente (Hill & Jones, 2017). Este enfoque, además, propicia una evaluación integral del entorno empresarial al integrar elementos internos y externos que inciden en la posición competitiva de la empresa, tal como se ejemplifica en el caso de Fundeprogreso, cuyo análisis se detalla a continuación.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Tabla 1.
Matriz PORTER

No	Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA	Magnitud del impacto	Ranking
1	Rivalidad entre Competidores	Nivel de competencia entre las organizaciones	Se deben considerar aspectos como el número de organizaciones similares, su tamaño, recursos, estrategias, y la intensidad de la competencia. Si existe una alta rivalidad, FUNDEPROGRESO debe encontrar formas de destacarse y diferenciarse de los demás competidores para lograr un impacto más significativo.	OPORTUNIDAD	3	1
2	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	posibilidad de que nuevas organizaciones sin fines de lucro entren en el mismo ámbito de FUNDEPROGRESO	Debe evaluarse la facilidad o dificultad para que nuevas organizaciones ingresen al mercado, así como las barreras de entrada existentes, como la necesidad de recursos financieros, experiencia, contactos o reconocimiento en el sector. FUNDEPROGRESO debe estar atenta a la entrada de nuevos competidores y mantener su propuesta de valor y reputación para mantenerse como una referencia en su campo	AMENAZA	3	2
3	Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	servicios o soluciones que puedan satisfacer las necesidades de las personas o comunidades que atiende	Si hay alternativas viables, FUNDEPROGRESO debe buscar formas de diferenciarse y demostrar el valor único que brinda a través de sus programas y proyectos	OPORTUNIDAD	3	3
4	Poder de Negociación de Proveedores	analiza el grado de influencia que los proveedores tienen sobre FUNDEPROGRESO	En este contexto, los proveedores pueden ser aquellos que proporcionan recursos clave, como financiamiento, personal capacitado, tecnología u otros insumos necesarios para el funcionamiento de la fundación	OPORTUNIDAD	3	4
5	Poder de Negociación de Clientes	examina la influencia que los clientes o beneficiarios tienen sobre FUNDEPROGRESO	Si los clientes o beneficiarios tienen muchas opciones y pueden cambiar fácilmente a otras organizaciones sin fines de lucro, FUNDEPROGRESO debe esforzarse por brindar un valor diferenciado y adaptar sus programas y proyectos a las necesidades y expectativas de sus beneficiarios.	AMENAZA	3	5
6	Rivalidad entre Competidores	Competidores Directos	FUNDEPROGRESO podría ser útil evaluar la rivalidad entre otras organizaciones sin fines de lucro que trabajan en la misma área geográfica o temática. Esto puede incluir la identificación de organizaciones similares y el análisis de sus recursos, programas y enfoques para determinar el grado de competencia y colaboración.	OPORTUNIDAD	3	6
7	Poder de Negociación de Proveedores	Negociación con los proveedores	FUNDEPROGRESO, los proveedores podrían ser considerados como aquellos que suministran recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos y programas, como materiales, equipos o servicios profesionales. Analizar el poder de negociación de estos proveedores implica evaluar la disponibilidad y el costo de los recursos, así como la existencia de alternativas y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas para obtener mejores condiciones	AMENAZA	2	7
8	Poder de Negociación de Clientes	Negociación de los Compradores	Analizar su poder de negociación implica considerar la disponibilidad de fuentes de financiamiento, la relación con los donantes, la competencia por recursos y la capacidad de generar apoyo y compromiso.	OPORTUNIDAD	2	8
9	Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Competidores Directos	FUNDEPROGRESO podría evaluar la aparición de nuevas organizaciones o iniciativas en el ámbito del desarrollo social y comunitario. Esto puede requerir una vigilancia activa del entorno para identificar nuevas tendencias, actores emergentes y posibles cambios en la competencia.	OPORTUNIDAD	2	9
10	Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Alternativas disponibles para las comunidades objetivo	Para FUNDEPROGRESO, los sustitutos pueden referirse a otras formas de abordar los desafíos sociales y comunitarios, como políticas públicas, iniciativas gubernamentales o programas de otras organizaciones.	AMENAZA	2	10
11	Rivalidad entre Competidores	Crecimiento de la industria	En el sector de las fundaciones financieras, no hay un crecimiento representativo en el Valle del Cauca, sin embargo Fundaprogreso debe permanecer atento al mercado en general	AMENAZA	2	11
12	Rivalidad entre Competidores	Diferenciación del producto	Con el posicionamiento de la marca se espera atenuar los efectos negativos de la competencia en caso que esta se intensifique	AMENAZA	2	12
13	Rivalidad entre Competidores	Costos de cambio	Para FUNDEPROGRESO, es una gran oportunidad abrir nuevos mercados en otras ciudades para fortalecer su marca y lograr el reconocimiento como referente en el sector	OPORTUNIDAD	2	13
14	Rivalidad entre Competidores	Concentración de competidores	Ya que hay pocos competidores en el momento no es un factor de Amenaza, sin embargo se debe estar preparado en caso de que se genere nuevo mercado y este pueda ser abordado por otras fundaciones	OPORTUNIDAD	1	14
15	Rivalidad entre Competidores	Barreras de salida	Es necesario revisar, que tanto están dispuestos a salir a nuevos mercados, que factores se deben tener en cuenta y hasta donde se pueden cubrir operaciones para generar nuevos mercados	OPORTUNIDAD	2	15

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Marco Contextual y Conceptual

Gestión de Proyectos según el PMBOK La gestión de proyectos según el PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es una estructura ampliamente reconocida y aceptada en diversas industrias y sectores como la guía fundamental para lograr el éxito en la gestión de proyectos (Project Management Institute, 2017). Esta guía, en su esencia, establece los principios, procesos y buenas prácticas que los directores de proyectos deben seguir para asegurar la efectividad y eficiencia en la ejecución de sus iniciativas (Project Management Institute, 2017). En su sexta edición, el PMBOK se ha consolidado como una referencia esencial para los profesionales de la gestión de proyectos, proporcionando un marco sólido y adaptable a diferentes contextos y proyectos (Project Management Institute, 2017).

Áreas de Conocimiento y Procesos El PMBOK identifica diez áreas de conocimiento clave, cada una con sus respectivos procesos y prácticas específicas que deben ser aplicadas durante la ejecución de un proyecto (Project Management Institute, 2017). Estas áreas son fundamentales para abordar aspectos críticos de la gestión de proyectos y garantizar un enfoque integral en la planificación y ejecución de las actividades (Project Management Institute, 2017). Las áreas de conocimiento según el PMBOK son: Integración, Alcance, Tiempo, Costos, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones y Stakeholders (Project Management Institute, 2017).

Además de las áreas de conocimiento, el PMBOK también establece grupos de procesos que guían la ejecución de un proyecto desde su inicio hasta su cierre (Project Management Institute, 2017). Estos grupos de procesos son: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre (Project Management Institute, 2017).

Enfoque de Ciclo de Vida del Proyecto. En el contexto de la gestión de proyectos, es crucial entender el enfoque de ciclo de vida del proyecto (Project Management Institute, 2017). Según el PMBOK, existen tres enfoques principales de ciclo de vida del proyecto: predictivo, iterativo e incremental, y ágil (Project Management Institute, 2017).

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

En el ámbito de la gestión de proyectos, el PMBOK versión 6 (Project Management Institute [PMI], 2017) emerge como una herramienta crucial que proporciona un marco integral para el desarrollo y éxito de proyectos. Este marco, basado en estándares reconocidos a nivel internacional, abarca aspectos estratégicos y de conocimiento clave que todo profesional de la gestión de proyectos debe dominar para asegurar la efectividad en la ejecución de proyectos de cualquier naturaleza y tamaño (Schwalbe, 2020).

Una de las áreas fundamentales que aborda el PMBOK es la gestión del alcance, la cual se enfoca en definir y controlar lo que está incluido y excluido en el proyecto. Esto implica identificar requisitos, establecer entregables y asegurar que el proyecto cumpla con las expectativas de los interesados (Larson & Gray, 2021). La gestión del tiempo y los costos también son aspectos críticos, ya que se ocupan de planificar y controlar los cronogramas y recursos financieros del proyecto, respectivamente (Kerzner, 2017).

Otro aspecto estratégico clave del PMBOK es la gestión de la calidad, que se enfoca en asegurar que el proyecto cumpla con los estándares y requisitos de calidad definidos. Esto implica establecer procesos de control de calidad, realizar pruebas y garantizar la satisfacción de los clientes o usuarios finales (Project Management Institute [PMI], 2017). Asimismo, la gestión de recursos humanos es esencial para gestionar el equipo de trabajo, desarrollar habilidades y motivar a los colaboradores para alcanzar los objetivos del proyecto (Schwalbe, 2020).

En cuanto a la gestión de comunicaciones, el PMBOK enfatiza la importancia de establecer canales efectivos para la comunicación del proyecto, garantizando la fluidez y precisión en la transmisión de información entre todos los interesados (Kerzner, 2017). La gestión de riesgos es otro aspecto crítico que aborda el PMBOK, ya que implica identificar, evaluar y responder a posibles eventos que puedan afectar el éxito del proyecto, asegurando la continuidad y minimizando impactos negativos (Larson & Gray, 2021).

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Por su parte, la gestión de adquisiciones se encarga de contratar y gestionar proveedores externos de manera eficiente, asegurando la calidad de los productos o servicios adquiridos y cumpliendo con los términos contractuales (Project Management Institute [PMI], 2017). En conjunto, todos estos aspectos estratégicos y de conocimiento del PMBOK versión 6 son fundamentales para la gestión efectiva de proyectos y la obtención de resultados exitosos en un entorno cada vez más complejo y dinámico (Schwalbe, 2020).

Una de estas prácticas clave es la definición clara de los objetivos y alcances del proyecto desde su inicio (Project Management Institute [PMI], 2017). Esto implica establecer de manera precisa los entregables esperados, los plazos de entrega y los recursos necesarios para su ejecución, lo cual brinda una base sólida para la planificación y ejecución efectiva del proyecto.

Otra mejor práctica destacada en el PMBOK sexta edición es el enfoque en la gestión de riesgos de manera proactiva y sistemática (Kerzner, 2017). Esto incluye la identificación anticipada de posibles riesgos, su evaluación en términos de impacto y probabilidad, y la implementación de estrategias de mitigación y contingencia para minimizar su impacto en el proyecto. Asimismo, se enfatiza en la importancia de monitorear y revisar continuamente el registro de riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto para garantizar una gestión efectiva de estos aspectos. La integración efectiva de los procesos y la comunicación transparente y regular entre todos los miembros del equipo también son mejores prácticas clave identificadas en el PMBOK.

La asignación eficiente de recursos y la gestión adecuada de los interesados son aspectos fundamentales que se destacan en el PMBOK sexta edición como mejores prácticas para el éxito del proyecto (Larson & Gray, 2021). Esto implica garantizar la disponibilidad y el uso óptimo de los recursos asignados al proyecto, así como mantener una comunicación efectiva y colaborativa con todas las partes interesadas, incluyendo clientes, patrocinadores, equipos internos y externos, y otros actores relevantes.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Además, se promueve la adopción de enfoques ágiles y flexibles en la gestión de proyectos, especialmente en entornos dinámicos y cambiantes (Project Management Institute [PMI], 2017). Esto incluye la implementación de metodologías como Scrum o Kanban, la realización de entregas incrementales y la adaptación continua a los cambios y requerimientos del mercado y los clientes. La capacidad de aprendizaje y mejora continua también se destaca como una mejor práctica clave en el PMBOK sexta edición, fomentando la reflexión, la retroalimentación y la implementación de lecciones aprendidas en futuros proyectos.

Competencias del Director de Proyecto. Además de las metodologías y procesos, el PMBOK también destaca las competencias necesarias para un director de proyectos exitoso (Project Management Institute, 2017). Estas competencias van desde habilidades técnicas y de liderazgo hasta competencias estratégicas y éticas (Project Management Institute, 2017).

Estructuras Organizativas. Las estructuras organizativas también desempeñan un papel importante en la gestión de proyectos (Project Management Institute, 2017). Desde organizaciones funcionales hasta estructuras matriciales fuertes, cada tipo de estructura tiene sus propias ventajas y desafíos en términos de asignación de roles, responsabilidades y autoridad dentro del proyecto (Project Management Institute, 2017). Gestión y Mejora de Procesos. Un proceso, según ICONTEC (2015), hace referencia a un conjunto de actividades que están mutuamente relacionadas, coordinadas y que interactúan entre sí, con la finalidad de transformar unas entradas en salidas. Por otro lado, Louffat E. (2017), indica que un proceso organizacional es un conjunto de elementos que permite planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades de estratégicas, de negocio y de apoyo de una organización (ICONTEC, 2015; Louffat, 2017).

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

En la literatura académica, se ha destacado la importancia del PMBOK versión 6 como una guía integral y actualizada para la gestión de proyectos en diversos sectores y contextos organizacionales. Autores como Kerzner (2017) resaltan que el PMBOK proporciona un marco sólido que ayuda a los gerentes de proyectos a abordar los desafíos y complejidades inherentes a la ejecución de proyectos, permitiendo así mejorar la eficiencia y efectividad en la entrega de resultados.

En la divergencia de la caracterizado por cambios constantes y demandas crecientes por parte de los stakeholders, la aplicación efectiva de las buenas prácticas del PMBOK se vuelve aún más relevante. Autores como Schwalbe (2020) argumentan que el enfoque integrado y estructurado del PMBOK permite a las organizaciones adaptarse ágilmente a las exigencias del entorno, gestionando de manera eficiente los recursos, minimizando riesgos y maximizando el valor agregado de los proyectos.

Además, el PMBOK versión 6 incorpora enfoques actualizados en áreas como la gestión de interesados, la gestión del cambio y la gestión de la información, aspectos que son fundamentales en la gestión moderna de proyectos. Autores como Larson & Gray (2021) señalan que estas actualizaciones reflejan las tendencias y mejores prácticas emergentes en el campo de la gestión de proyectos, asegurando así la relevancia y aplicabilidad del PMBOK en escenarios dinámicos y cambiantes.

Es importante destacar que la adopción efectiva del PMBOK versión 6 requiere no solo conocimiento teórico, sino también habilidades prácticas y capacidad de adaptación a diferentes contextos y desafíos. Kerzner, 2017, enfatizan la importancia de la capacitación continua y el desarrollo profesional de los gerentes de proyectos para maximizar el impacto positivo de la implementación del PMBOK en las organizaciones.

Es por ello que el PMBOK versión 6 representa una herramienta esencial y actualizada para la gestión de proyectos en el entorno actual, ofreciendo un marco sólido, basado en buenas prácticas y estándares reconocidos a nivel internacional, que contribuye a mejorar la eficiencia, efectividad y éxito de los proyectos en diversas industrias y sectores (Kerzner, 2017; Schwalbe, 2020; Larson & Gray, 2021).

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Según las definiciones anteriormente analizadas podemos generar los siguientes aspectos a resaltar de la definición de un proceso: A. Un proceso transforma entradas en salidas a partir de una serie de actividades, lo cual nos indica que la gestión de proyectos es, como tal, un proceso organizativo, en dónde podemos identificar entradas como: una necesidad estratégica, gerente de proyecto, cliente, funcionarios de apoyo, herramientas, conocimientos, lecciones aprendidas, procesos y procedimientos, métodos, formatos, datos estadísticos, entre otros; actividades como las mencionadas en el capítulo anterior en dónde se definen los procesos del PMBOK; y salidas como: un proyecto exitoso, no exitoso, lecciones aprendidas, entre otros (ICONTEC, 2015; Louffat, 2017).

B. Un proceso exitoso debe garantizar la ejecución coordinada y eficiente de sus actividades, lo que nos llevaría a hablar de eliminación de actividades que no generan valor, de los desequilibrios en el sistema del proceso y los excesos, también denominados mudas, mura y muri en la filosofía del Lean Manufacturing, según Rajadell, M. (2021) (Rajadell, 2021).

C. Un proceso genera apoyo de forma global a las actividades de la empresa enmarcadas en su mapa de procesos, según Louffat E. (2017), este está compuesto por procesos estratégicos, operativos o de negocio y de apoyo. En este caso, dependiendo de la naturaleza de la empresa, el proceso de gestión de proyectos podría estar enmarcado dentro de cualquiera de estos tres tipos (Louffat, 2017).

La gestión de proyectos, como proceso organizativo, puede beneficiarse enormemente de las prácticas y filosofías de mejora continua, como las propuestas por el Lean Manufacturing (Rajadell, 2021). El Lean Manufacturing se enfoca en la eliminación de desperdicios y la optimización de procesos para lograr una mayor eficiencia y calidad en la entrega de productos o servicios (Rajadell, 2021).

Los pilares del Lean Manufacturing, como el Kaizen, el control total de la calidad y el Just in Time (JIT), proporcionan herramientas valiosas para la gestión efectiva de proyectos (Rajadell, 2021). El Kaizen, por ejemplo, promueve la mejora continua mediante la identificación y aplicación de pequeños cambios incrementales (Rajadell, 2021).

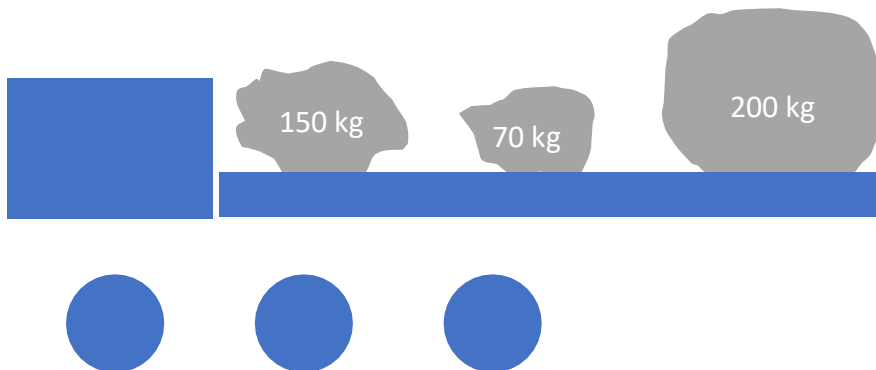
Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

la gestión de proyectos según el PMBOK abarca una amplia gama de áreas de conocimiento, procesos y competencias que son fundamentales para el éxito en la ejecución de proyectos. La integración de prácticas de mejora continua, como las propuestas por el Lean Manufacturing, puede potenciar aún más la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos.

Muda, mura y muri.

Como se mencionó anteriormente, las muras hacen referencia a desequilibrios o irregularidades en el proceso, esto lo podríamos observar en desequilibrios de funciones, desequilibrios o varianzas en la demanda, Irregularidades en los tiros de producción, entre otros, podríamos relacionar la mura con la siguiente imagen:

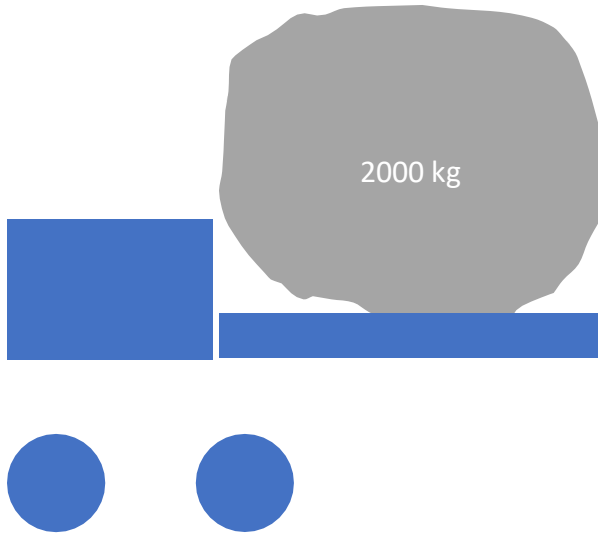
Figura 4.
Ilustración MURA



Los muri, hacen referencia a excesos en los procesos, sobrecargas, exceso de actividades, exceso de aprobaciones, entre otros. Se podría ilustrar de la siguiente forma:

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Figura 5.
Ilustración MURI



En las mudas, es decir, las actividades que no generan valor a los productos y servicios, el Lean Manufacturing hace mayor énfasis, Rajadell, M. (2021) plantea que una muda como aquello que no es necesario para un proceso de fabricación o transformación, adicional a esta definición, nos plantea una clasificación de mudas de la siguiente forma:

1. Sobreproducción: evidenciado gran cantidad de stock, equipos sobredimensionados, flujos de producción no equilibrados, presión para cumplir con los objetivos de un proyecto, desenfoco de la calidad, entre otros.
2. Esperas o tiempos muertos: esperas para poder utilizar una herramienta, aprobaciones demoradas, tiempo para ejecutar reprocesos, tiempo para ejecutar otras actividades, entre otros.
3. Transporte: esta muda está enfocada al transporte de insumos o materiales para elaborar un producto o prestar un servicio, por ejemplo, traslado de documentos para aprobación, espera de documentos estadísticos, movimiento de producto no terminado e insumos para ensamble, etcétera.
4. Movimiento: hace referencia al movimiento de personas para la ejecución de actividades, por ejemplo, traslado a salas para reuniones.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

5. Sobreproceso: evidenciado en la baja estandarización en los procesos, herramientas mal diseñadas, exceso de aprobaciones o redundantes, excesiva información y datos, entre otros.

Inventarios: tanto de materias primas, producto/servicio en proceso y producto terminado.

6. Reprocesos: generados por defectos y rechazos.
7. Algunos autores, incluyendo Rajadell, reconocen el desperdicio de liderazgo, definido como el uso inadecuado de las habilidades y talentos del equipo de trabajo.

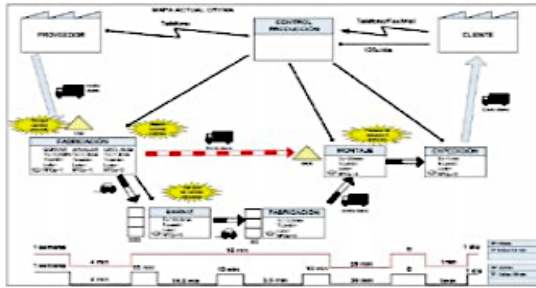
Herramienta del Lean Manufacturing.

Rajadell, M. (2021), plantea una serie de herramientas que facilitan el proceso Lean entre las cuales se destacan:

1. VSM: o value stream mapping, herramienta que facilita la visualización de actividades y la generación de valor de estas, identificando a su vez cuales son desperdicios y a que categoría pertenecen, generando así una cuantificación de valor generado. El VSM también sirve para presentar métricas y para plantear el estado futuro o TO BE. A continuación, se presenta un modelo de un VSM.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Figura 6.
Ejemplos de VSM



Secuencia	Valor	Símbolo	Descripción de actividad
1	●	○ → D V	Compra planchas
2	○	○ → D V	Transporte a proveedor
3	■	○ → D V	Corte en tiras
4	○	○ → D V	Transporte a la empresa
5	●	○ → D V	Rectificado de alto
6	■	○ → D V	Corte optimo para mecanizar
7	●	○ → D V	Escudado
8	●	○ → D V	Hacer coliso
9	●	○ → D V	Quitar rebabas
10	○	○ → D V	Transporte a proveedor
11	●	○ → D V	Temple
12	■	○ → D V	Controlar diámetros
13	●	○ → D V	Quitar impurezas
14	■	○ → D V	Preparar rectificadora
15	●	○ → D V	Planear
16	■	○ → D V	Voltear las piezas
17	●	○ → D V	Planear
18	●	○ → D V	Escudado
19	●	○ → D V	Hacer coliso
20	●	○ → D V	Delante boquetes de corte
21	●	○ → D V	Acabado boquetes de corte
22	●	○ → D V	Chafar
23	●	○ → D V	Marcar con laser las piezas
24	○	○ → D V	Transporte a proveedor
25	●	○ → D V	Nitrurar
26	○	○ → D V	Transporte a la empresa
27	■	○ → D V	Preparar pedidos
28	■	○ → D V	Envío al cliente

Valores de la actividad	Tipo de actividad	N° de actividades
● Añade valor permanentemente	Actividad productiva	15
■ Añade algún valor	Actividad requerida	8
○ No añade valor	Actividad no productiva	5

- 5 S's: herramienta enfoca a la organización de espacios físicos a través de 5 pasos relacionados con cada una de las S. *Seiri*, organizar; *seiton*, ordenar; *seiso*, limpiar; *seiketsu*, estandarizar y *shitsuke*, mantener o disciplina. Recientemente esta herramienta también se utiliza para medios digitales y organización de actividades.
- idoka: o garantía de la calidad total, la cual involucra otras herramientas utilizadas para establecer claramente las necesidades y requerimientos del cliente, validación de necesidades, identificación de defectos y planes de contingencia en caso de aparición de estos últimos, poka yokes, diseño de chequeos de calidad, six sigma, entre otros.
- Herramientas visuales de producción y productividad con Kanban y tableros de control.
- Herramientas de análisis estadístico y de causa raíz: diagramas de Pareto, histogramas, six sigma, cinco porque, diagrama de espina de pescado, entre otros.
- Heijunka y layout como herramientas de ritmo de producción.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

La reingeniería de procesos es un enfoque estratégico que busca transformar radicalmente los procesos organizativos para mejorar la eficiencia y efectividad de una organización (Davenport, 1993). Se basa en la premisa de que los procesos deben ser diseñados desde cero, en lugar de simplemente mejorar los existentes, para lograr resultados significativos (Hammer & Champy, 1993).

La implementación exitosa de la reingeniería de procesos requiere un enfoque integral que incluya la identificación y análisis de los procesos actuales, la definición de objetivos claros, el diseño de nuevos procesos y la evaluación continua de su desempeño (Davenport, 1993). Además, implica la participación activa y el compromiso de todos los niveles de la organización para asegurar la alineación con los objetivos estratégicos (Hammer & Champy, 1993).

Uno de los beneficios clave de la reingeniería de procesos es la mejora significativa en la eficiencia operativa, que se traduce en reducción de costos, tiempos de ciclo más cortos y mayor calidad en los productos o servicios entregados (Davenport, 1993). También permite a las organizaciones adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno y satisfacer las demandas cambiantes de los clientes (Hammer & Champy, 1993).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la reingeniería de procesos no es una solución rápida ni fácil, y puede enfrentar resistencia y desafíos durante su implementación (Hammer & Champy, 1993). Se requiere un liderazgo fuerte, comunicación efectiva y una gestión del cambio cuidadosa para asegurar el éxito y la sostenibilidad de los cambios realizados (Davenport, 1993).

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Es por ello, que la reingeniería a proponer se fundamenta en la aplicación de los aspectos más relevantes del PMBOK sexta edición para Fundeprogreso, teniendo en cuenta que los mismos se deben aplicar de manera estratégica, acondicionándose a las características de la organización. La reingeniería bajo la teoría académica está planteada a contribuir con la mejora de las organizaciones y empresas, fundamentándose en la revisión de los procesos con los que cuenta la misma, y el planteamiento de esquemas de trabajo que permitan mejorar la eficiencia de la misma.

Diseño Metodológico de la Consultoría

El proyecto de investigación con FUNDEPROGRESO se basa en una metodología rigurosa que abarca diferentes aspectos para comprender a fondo y mejorar la gestión de proyectos dentro de la organización. Esta metodología incluye varios descriptores clave que guían el proceso de investigación y análisis de manera integral.

En primer lugar, la investigación aplicada se elige como enfoque principal debido a su capacidad para abordar problemas prácticos y tomar decisiones efectivas en situaciones reales. Esta metodología, respaldada por expertos como Robson (2011) y Bryman (2016), se centra en la aplicación de conocimientos teóricos para resolver desafíos concretos en el entorno empresarial, como los que enfrenta FUNDEPROGRESO en su gestión de proyectos.

El grado de profundidad en el análisis se aborda mediante un enfoque descriptivo, que tiene como objetivo analizar detalladamente el proceso actual de gestión de proyectos en FUNDEPROGRESO y compararlo con estándares reconocidos como el PMBOK. Autores como Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Creswell (2014) respaldan este enfoque, destacando su capacidad para describir con precisión las características y comportamientos de un fenómeno determinado, en este caso, los procesos de gestión de proyectos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

La fuente de datos elegida para la investigación es mixta, lo que implica la utilización de datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión completa de la situación estudiada. Este enfoque, respaldado por investigadores como Creswell, Plano Clark, Gutmann y Hanson (2003), permite una visión holística de la organización y fundamenta los resultados de la investigación de manera sólida (Creswell & Plano Clark, 2011).

En cuanto a la inferencia metodológica, se utiliza un enfoque inductivo que parte de la observación y la recolección de datos para identificar patrones y relaciones significativas. Este método, respaldado por Hesse-Biber & Leavy (2011) y Creswell (2014), busca generar nuevos conocimientos y comprender los fenómenos dentro de su contexto natural, lo que resulta especialmente relevante para explicar los procesos de gestión de proyectos en FUNDEPROGRESO y su adaptación al entorno empresarial.

En términos de la temporalidad del estudio, se elige un enfoque transversal que permite obtener información sobre la población en un momento específico. Esta elección, respaldada por Hernández, Fernández y Baptista (2014), es adecuada para describir y comparar características de una población en un momento determinado, lo que facilita la eficiencia en la recolección de datos y el análisis de la información en el contexto de la gestión de proyectos en FUNDEPROGRESO.

Además de la metodología de investigación mencionada, se destaca la aplicación de la metodología PESTEL para realizar un análisis externo en FUNDEPROGRESO. Esta herramienta es crucial para identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar el desempeño de la organización, especialmente en su trabajo de desarrollo social y proyectos comunitarios.

En el análisis externo, se emplea la metodología PESTEL para identificar factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden impactar el desempeño de FUNDEPROGRESO en su trabajo de desarrollo social. Esta metodología es esencial para comprender el entorno externo en el que opera la organización y anticipar posibles cambios y desafíos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

En el análisis político, se evalúan las políticas gubernamentales y la estabilidad política que pueden influir en los programas sociales y las actividades de desarrollo social de FUNDEPROGRESO. Los factores económicos incluyen tasas de interés, inflación, demanda del mercado y tendencias económicas que afectan la viabilidad financiera de los proyectos de la organización.

Los aspectos socioculturales abarcan tendencias demográficas, cambios en actitudes y valores sociales, así como tendencias en educación y salud que pueden impactar en la aceptación y efectividad de los proyectos de desarrollo social de FUNDEPROGRESO.

En el análisis tecnológico, se consideran las innovaciones tecnológicas que pueden mejorar la eficiencia de la gestión de proyectos y la competitividad de la organización.

El análisis ambiental se centra en políticas gubernamentales relacionadas con el medio ambiente y la sostenibilidad, así como en la conciencia ambiental de la sociedad y cómo estos factores pueden afectar las operaciones de FUNDEPROGRESO. Finalmente, en el análisis legal se evalúan las leyes y regulaciones que rigen el sector en el que opera la organización y su impacto en los proyectos de desarrollo social.

En el análisis interno, se utilizan herramientas de la filosofía de procesos LEAN para evaluar la gestión interna de proyectos en FUNDEPROGRESO. Se analizan aspectos como el kaizen para mejorar la gestión del cambio, el control total de calidad según estándares como el PMBOK, y el principio Just in Time (JIT) para optimizar la eficiencia en la gestión de proyectos.

Además, se lleva a cabo un análisis detallado de las prácticas utilizadas por FUNDEPROGRESO en comparación con los estándares recomendados por el PMBOK, lo que permite identificar áreas de mejora y optimización en la gestión de proyectos de la organización.

En conjunto, el proyecto de investigación con FUNDEPROGRESO abarca tanto el análisis externo como interno de la organización, utilizando metodologías y herramientas sólidas para comprender a fondo los desafíos y oportunidades en la gestión de proyectos de desarrollo social. Esto proporciona una base sólida para implementar mejoras y optimizar las operaciones de la organización en beneficio de su misión social.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

El proyecto de investigación con FUNDEPROGRESO se inició con un diagnóstico exhaustivo de los desafíos en la gestión de proyectos dentro de la organización. Esta fase se fundamenta en la metodología de investigación aplicada, seleccionada por su capacidad demostrada de abordar problemas prácticos y tomar decisiones efectivas en situaciones reales. Expertos como Robson (2011) y Bryman (2016) respaldan esta elección al destacar la aplicabilidad de conocimientos teóricos en la resolución de desafíos empresariales concretos.

En el proceso de investigación, se utiliza el modelo descriptivo como una herramienta esencial para analizar detalladamente la gestión actual de proyectos en FUNDEPROGRESO y compararla con estándares reconocidos, como el PMBOK. Este enfoque, respaldado por autores como Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Creswell (2014), permite una descripción precisa de las características y comportamientos de los procesos de gestión de proyectos en la organización.

La metodología de investigación elegida incorpora un enfoque mixto en la fuente de datos, utilizando tanto datos cuantitativos como cualitativos para obtener una visión holística de la situación estudiada. Este enfoque, respaldado por investigadores como Creswell, Plano Clark, Gutmann y Hanson (2003), asegura la fundamentación sólida de los resultados obtenidos y una comprensión completa de la organización en estudio.

El mecanismo de aplicación de la metodología inductiva se enfoca en la observación y la recolección de datos para identificar patrones y relaciones significativas en la gestión de proyectos en FUNDEPROGRESO. Este método, respaldado por Hesse-Biber & Leavy (2011) y Creswell (2014), busca generar nuevos conocimientos y comprender los fenómenos dentro de su contexto natural, contribuyendo así a una comprensión profunda de los procesos de gestión.

En términos de temporalidad y alcance, se utiliza un enfoque transversal que permite obtener información sobre la población en un momento específico, facilitando la eficiencia en la recolección de datos y el análisis de la información. Esta elección metodológica, respaldada por Hernández, Fernández y Baptista (2014), asegura una descripción y comparación efectiva de las características de la gestión de proyectos en FUNDEPROGRESO en un contexto temporal determinado.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Dentro de la metodología del proceso de consultoría, se debió realizar el siguiente proceso para el desarrollo del proceso de reingeniería, basado en los siguientes procesos.

Caracterización de los Procesos Actuales:

El primer paso en el proceso de reingeniería fue realizar una caracterización completa de los procesos de gestión de proyectos en Fundeprogreso. Esto implicó identificar cada proceso, sus actividades, responsables, entradas, salidas, tiempos de ejecución y recursos involucrados. Esta caracterización proporcionará una visión clara y detallada del funcionamiento actual de los procesos de Fundeprogreso.

Revisión del Desempeño: Una vez que se haya caracterizado cada proceso, fue necesario realizar una revisión exhaustiva de su desempeño. Esto implica evaluar métricas clave como la eficiencia, la efectividad, la calidad y la satisfacción de los clientes internos y externos. Se pueden utilizar herramientas como diagramas de flujo, análisis de valor agregado y encuestas de satisfacción para obtener una comprensión profunda de cómo están operando los procesos en la actualidad.

Análisis de Procesos a Mejorar a Través de Reingeniería: Basándose en la caracterización y revisión de los procesos actuales, se procede a realizar un análisis detallado para identificar los procesos que tienen un mayor potencial de mejora a través de la reingeniería. Esto implicó identificar áreas de ineficiencia, cuellos de botella, redundancias y oportunidades de optimización. Se deben priorizar aquellos procesos que tienen un impacto significativo en la eficiencia global de la gestión de proyectos en Fundeprogreso.

Realización del Rediseño de Procesos: Una vez identificados los procesos a mejorar, se procedió al rediseño de los mismos a partir de la aplicación de las mejores prácticas del PMBOK versión 6. Esto implica replantear completamente la forma en que se realizan las actividades, los roles y responsabilidades, las interacciones entre procesos y la utilización de tecnología y herramientas adecuadas. El rediseño se realiza con el objetivo de eliminar actividades que no agregan valor, simplificar flujos de trabajo, reducir tiempos de ejecución y mejorar la calidad de los resultados.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Optimización del Proceso de Gestión de Proyectos: Finalmente, el rediseño de procesos tiene como objetivo optimizar el proceso de gestión de proyectos en Fundeprogreso. Esto se logra mediante la implementación efectiva de los cambios propuestos, la medición continua del desempeño y la retroalimentación constante para realizar ajustes y mejoras adicionales. El enfoque es lograr una gestión de proyectos más eficiente, efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Población, Muestra y Ficha Técnica

Para adelantar el proceso de investigación que se realizó con FUNDEPROGRESO, se debe determinar los grupos poblacionales a los que se les aplicará el instrumento de medición, teniendo en cuenta los aportes que realizan estos tanto a la organización, pero que debe tener un claro enfoque y coherencia con la investigación que se está realizando, Para la totalidad de la muestra de las encuestas a realizar, se utilizó un nivel de confianza del 95% y un nivel de error del 5%, a continuación se identifica la población, muestreo y muestra con la finalidad de analizar algunos de los proyectos ejecutados en la organización a los cuales se les verificará su alineación con el PMBOK.

Cálculo de la población y de la muestra de la cantidad de proyectos a evaluar de FUNDEPROGRESO.

N (Cantidad de proyectos ejecutado en los últimos 5 años) = 55 z = el parámetro z para un nivel de confianza de 95% es 1.96

$E = 5\%$.

$p = 50\%$

$q = 50\%$

Es decir,

$$55 * 1.96 * 0.5 * 0.5$$

$$n = 0.05^2 * (55 - 1) + 1.96 * 0.5 * 0.5 = 43$$

La muestra de proyectos en los cuales se aplicarán las herramientas de esta investigación será de 43 proyectos, para la validación y aplicación del instrumento.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Director ejecutivo. Es la máxima cabeza de la organización, es quien lidera los procesos organizacionales, administrativos y de ejecución de la organización. Le corresponde ser el patrocinador de los proyectos, puesto es quien lidera la ordenación del gasto en la empresa, así como la delegación de las supervisiones correspondientes. Es quien debe gestionar los proyectos, realizar el seguimiento a las metas e indicadores propuestos a la organización.

Gerente de proyectos. Actualmente la organización cuenta con tres (3) gerentes de proyectos de diferentes líneas de inversión dentro de la organización. Sin importar el tipo de proyecto, el cliente o la focalización nacional del mismo, estos gerentes son los encargados de la ejecución, a través de los lineamientos, indicaciones y autorizaciones que les da el director ejecutivo en el acta de constitución del proyecto. Cantidad: 3 gerentes de proyecto.

Supervisores o interventores externos. A lo largo de las relaciones comerciales y de ejecución de proyectos por parte de FUNDEPROGRESO, se requiere entrevistarse con algunos supervisores o interventores que han sido los encargados de evaluar el desempeño en la ejecución de proyectos de FUNDEPROGRESO, conociendo de esta manera los detalles de la ejecución, oportunidades de mejora y fortalezas de la organización como empresa ejecutora de proyectos. Cantidad: (3 supervisores o interventores).

Aliados estratégicos. FUNDEPROGRESO, a lo largo de su trayectoria como ejecutor de proyectos públicos y privados a nivel nacional, ha construido una base de datos de sus principales aliados estratégicos con los cuales ha servido de proveedor, contratista y contratante, prestando sus servicios en el marco del desarrollo de sus actividades de los proyectos en ejecución.

Identificación de las Variables Las variables que se evaluarán en este proyecto son las siguientes.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

1. Concientización y procesos de mejora en la organización: se desea validar que tanta influencia tienen los procesos de mejora en el proceso de gestión de proyectos e identificar la importancia que se da en la organización a la mejora continua. Esta variable se evaluará a través de una serie de encuestas estructuradas. En esta variable también se pretende identificar las oportunidades de mejora en el proceso de gestión de proyectos a través de la aplicación de conceptos y herramientas LEAN con el fin de generar una propuesta de reingeniería de procesos.
2. Conocimiento y aplicación del estándar PMBOK y estandarización del proceso: en esta variable se espera identificar si se aplican los procesos y mejores prácticas recomendadas por el PMBOK en el proceso de gestión de proyectos de FUNDEPROGRESO, esto se evaluará mediante una herramienta en dónde se verificará la alineación de este con los principios establecidos por el PMBOK.
3. Éxito de los proyectos: para identificar si un proyecto fue éxito se tendrán en cuenta los aspectos de la triple restricción: duración (cumplimiento en los tiempos establecidos), costos (ejecución presupuestal adecuada), alcance (logro de objetivos) y calidad.

Instrumentos de Medición

En el ámbito de la gestión de proyectos, el conocimiento y la comprensión del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) son fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa. El PMBOK, elaborado por el PMI, ofrece un marco de referencia integral que abarca las mejores prácticas, procesos y estándares en la gestión de proyectos.

Con el objetivo de evaluar el nivel de conocimiento y comprensión del PMBOK dentro de FUNDEPROGRESO, desarrollamos una encuesta diseñada específicamente para este propósito. Esta encuesta tiene como objetivo identificar las áreas de fortaleza y las oportunidades de mejora en cuanto al conocimiento del PMBOK y su aplicación en la gestión de proyectos en nuestra empresa.

La encuesta aborda una variedad de temas relacionados con el PMBOK, incluyendo sus áreas de conocimiento, procesos y su integración en la gestión de proyectos. Además,

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

se explorarán las percepciones y experiencias de los empleados en relación con el uso del PMBOK en proyectos anteriores o actuales.

Los datos recopilados a través de esta encuesta proporcionan información valiosa que nos permite identificar cuales son áreas que requieren capacitación y desarrollo, así como implementar estrategias para mejorar la aplicación efectiva del PMBOK en los proyectos que se desarrollan en la organización.

Se debe tener en cuenta la siguiente escala de Likert para responder la encuesta

Tenga en cuenta la siguiente escala:

(1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Capitulo: Conocimiento del PMBOK

1. ¿Está familiarizado con las 10 áreas de conocimiento del PMBOK?
2. ¿Cree que la aplicación de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK es importante para el éxito del proyecto?
3. ¿Ha aplicado alguna vez las 10 áreas de conocimiento del PMBOK en un proyecto?
4. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de Integración del Proyecto para integrar los procesos de gestión del proyecto?
5. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión del Alcance del Proyecto para definir y controlar el alcance del proyecto?
6. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión del Tiempo del Proyecto para planificar y controlar el tiempo del proyecto?
7. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de Costos del Proyecto para estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto?
8. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de la Calidad del Proyecto para garantizar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos de calidad?
9. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto para planificar y gestionar los recursos humanos del proyecto?

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

10. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto para planificar y gestionar las comunicaciones del proyecto?
11. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de los Riesgos del Proyecto para identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto?
12. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto para planificar y gestionar las adquisiciones del proyecto?
13. ¿Cree que la aplicación de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK puede mejorar la eficiencia y efectividad del proyecto?
14. ¿Recomendaría la aplicación de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK a otros gerentes de proyectos?
15. ¿Cree que la aplicación de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK puede ayudar a minimizar los riesgos en un proyecto?

Estándares de éxito de un proyecto

16. ¿Está familiarizado con los criterios de éxito del proyecto en cuanto a cronograma, costos, alcance y calidad?
17. ¿Cree que el cumplimiento del cronograma es un indicador importante del éxito del proyecto?
18. ¿Cree que el cumplimiento del presupuesto es un indicador importante del éxito del proyecto?
19. ¿Cree que la entrega del alcance completo es un indicador importante del éxito del proyecto?
20. ¿Cree que cumplir con los requisitos de calidad es un indicador importante del éxito del proyecto?

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Diagnóstico Organizacional

La herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es fundamental para identificar los elementos estructurantes de la organización FUNDEPROGRESO y comprender su estado actual. La DOFA permite realizar un análisis exhaustivo de los principales problemas de procesos que afectan a FUNDEPROGRESO y establecer estrategias efectivas para su mejora.

En primer lugar, la DOFA facilita la identificación de las debilidades internas de la organización, como posibles fallos en los procesos de gestión, falta de recursos humanos capacitados o deficiencias en la infraestructura tecnológica (Smith et al., 2019). Además, permite evaluar las oportunidades externas a las que FUNDEPROGRESO puede aprovechar, como nuevos mercados, alianzas estratégicas con otras organizaciones o avances tecnológicos que puedan mejorar la eficiencia de los procesos (García & López, 2020).

Por otro lado, la herramienta DOFA también ayuda a identificar las fortalezas internas de FUNDEPROGRESO, como su experiencia en proyectos sociales, la reputación en la comunidad o el compromiso de su equipo (Pérez & Martínez, 2021). Esto permite capitalizar estas fortalezas para enfrentar los desafíos y amenazas externas, como cambios en las políticas gubernamentales, competencia en el sector o fluctuaciones económicas (González, 2018).

Además, estudios han demostrado que la implementación efectiva de la herramienta DOFA contribuye significativamente a mejorar la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones (Martínez et al., 2022). Al analizar detalladamente cada componente de la matriz DOFA, se obtiene una visión integral del estado actual de FUNDEPROGRESO y se pueden establecer objetivos claros y acciones concretas para su mejora (López, 2017).

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Para lograr identificar los principales problemas de procesos que afecta a Fundeprogreso, se debe analizar inicialmente, los elementos estructurantes de la organización de tal manera que se logre identificar su estado actual a través de la matriz DOFA.

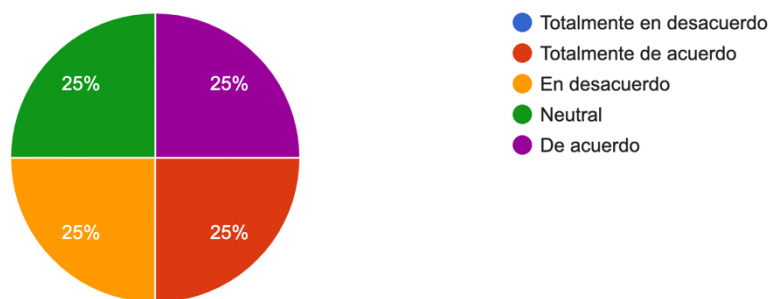
En este sentido, y continuando con el orden establecido en el desarrollo de la metodología, se dio aplicación de los instrumentos identificados anteriormente por parte del equipo consultor (Instrumentos de medición, encuesta MURI y MURA), los cuales han permitido establecer una línea base conformada por los siguientes elementos a saber: I) aplicación y resultados de la encuesta semiestructurada de la cual se obtuvieron datos que permiten la identificación de las principales problemáticas de la organización en términos de la adecuada gestión de proyectos II) la aplicación de los instrumentos relacionados con la comparación entre los 49 procesos del PMBOK versión 6, y los proyectos de mayor relevancia de la organización para los años 2021, 2022, y 2023.

Resultados obtenidos del proceso de levantamiento de información.

Figura 7.
Resultados del proceso de levantamiento de información

1 ¿Está familiarizado con las 10 áreas de conocimiento del PMBOK?

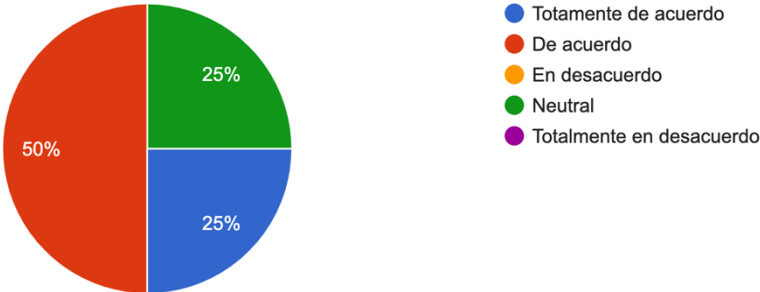
8 respuestas



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

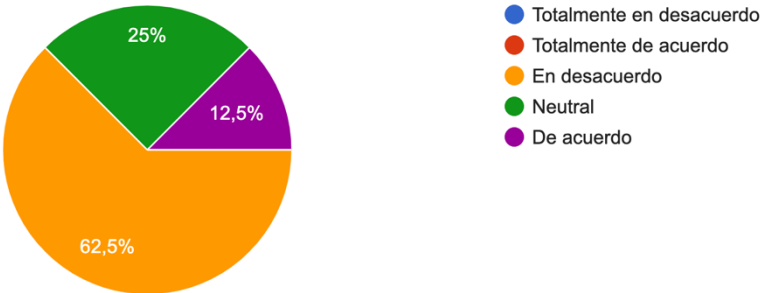
2 ¿Cree que la aplicación de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK es importante para el éxito del proyecto?

8 respuestas



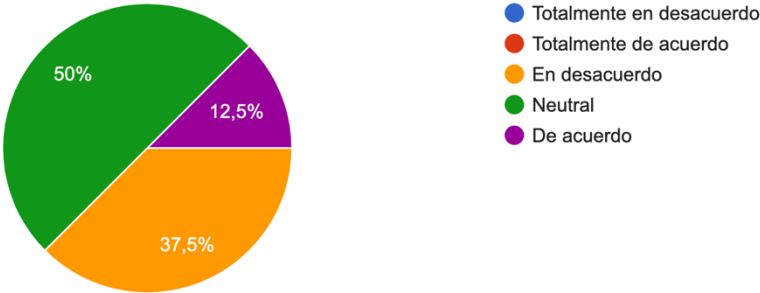
3. ¿Ha aplicado alguna vez las 10 áreas de conocimiento del PMBOK en un proyecto?

8 respuestas



4 ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de Integración del Proyecto para integrar los procesos de gestión del proyecto?

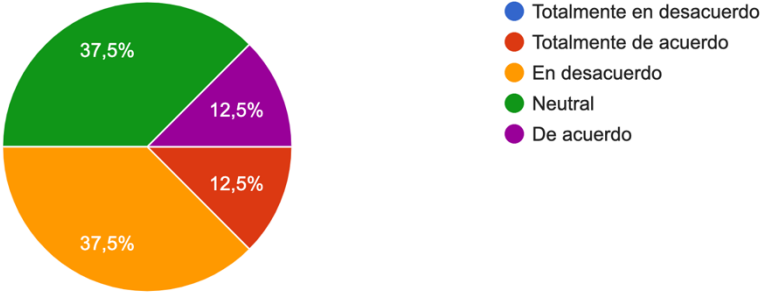
8 respuestas



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

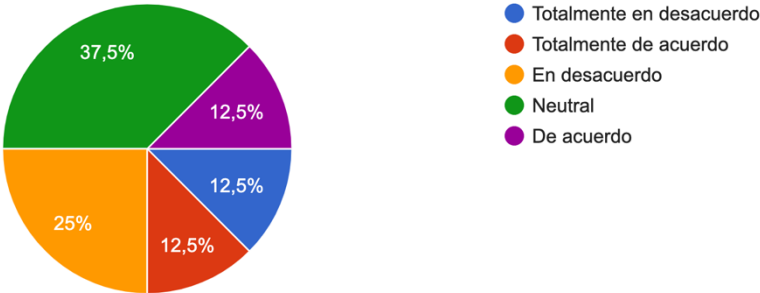
5. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión del Alcance del Proyecto para definir y controlar el alcance del proyecto?

8 respuestas



6. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión del Tiempo del Proyecto para planificar y controlar el tiempo del proyecto?

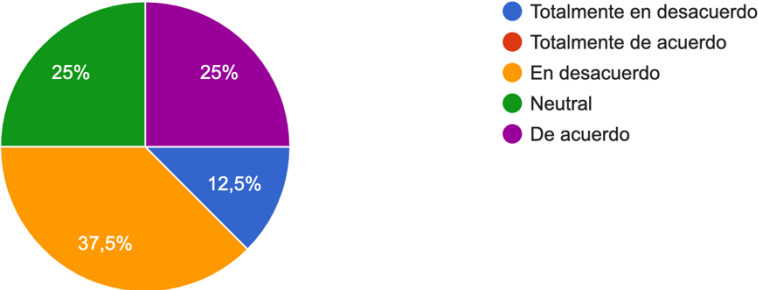
8 respuestas



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

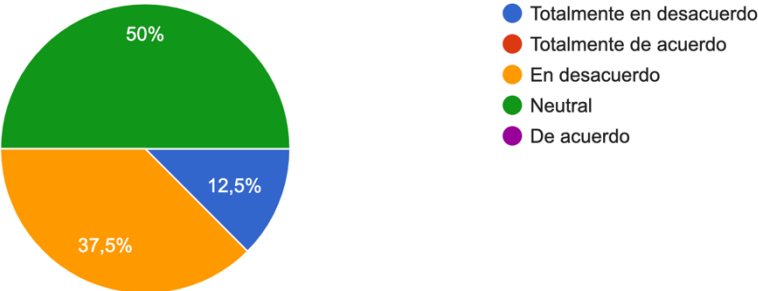
7. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de Costos del Proyecto para estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto?

8 respuestas



8. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de la Calidad del Proyecto para garantizar que los entregables del proyecto cumplan con los requisitos de calidad?

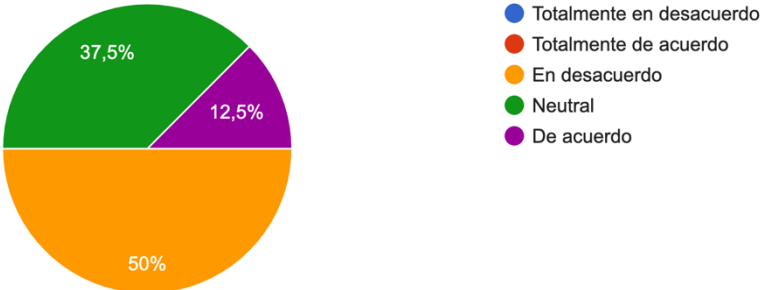
8 respuestas



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

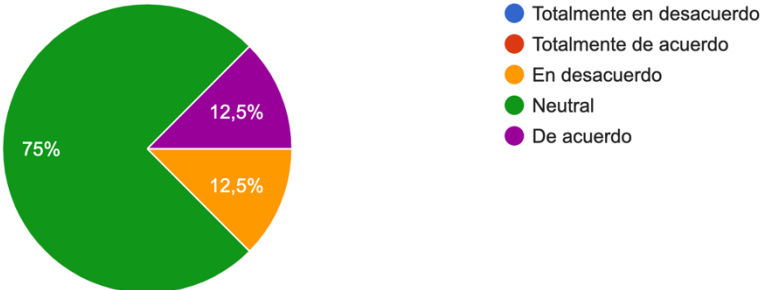
9. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto para planificar y gestionar los recursos humanos del proyecto?

8 respuestas



10. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto para planificar y gestionar las comunicaciones del proyecto?

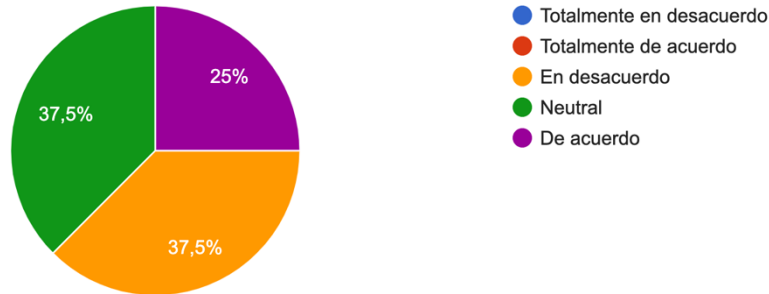
8 respuestas



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

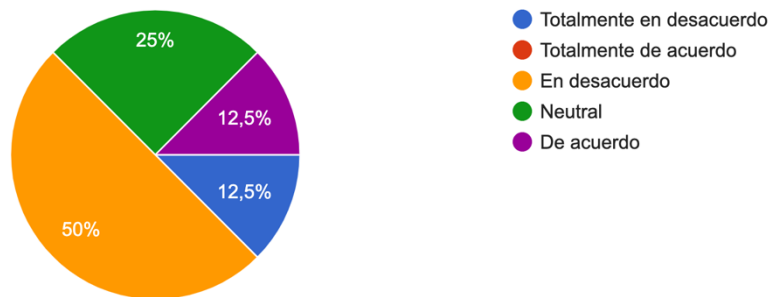
11. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de los Riesgos del Proyecto para identificar, analizar y responder a los riesgos del proyecto?

8 respuestas



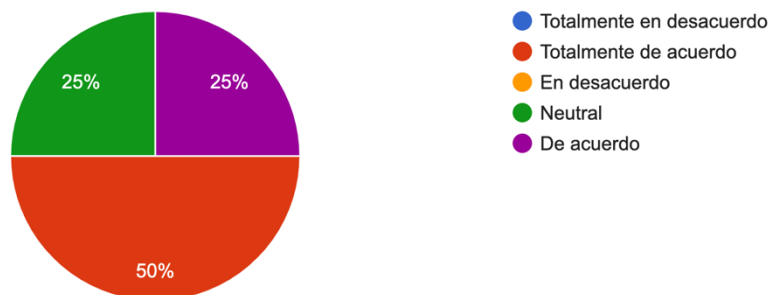
12. ¿Ha utilizado el área de conocimiento de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto para planificar y gestionar las adquisiciones del proyecto?

8 respuestas



13. ¿Cree que la aplicación de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK puede mejorar la eficiencia y efectividad del proyecto?

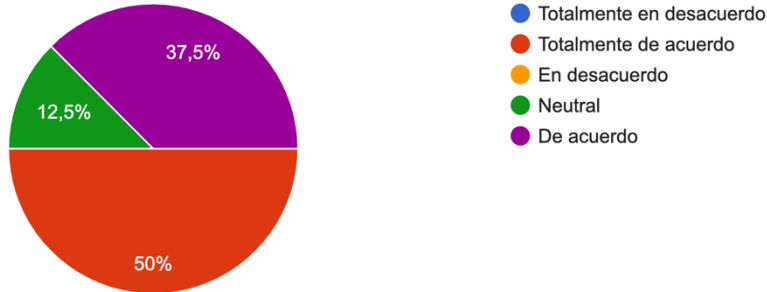
8 respuestas



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

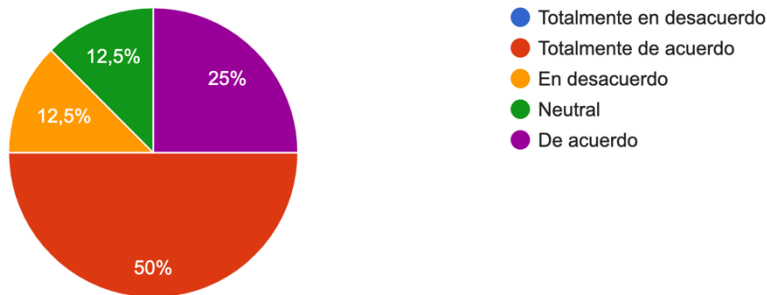
14. ¿Recomendaría la aplicación de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK a otros gerentes de proyectos?

8 respuestas



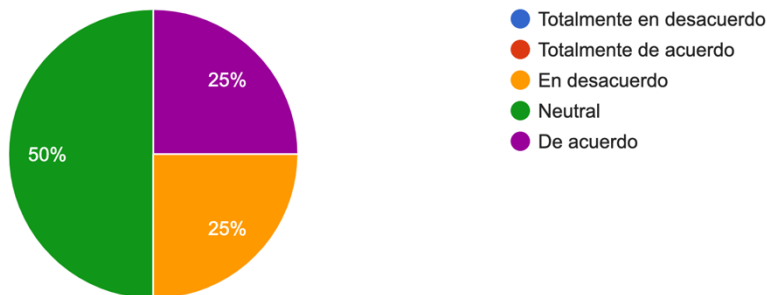
15. ¿Cree que la aplicación de las 10 áreas de conocimiento del PMBOK puede ayudar a minimizar los riesgos en un proyecto?

8 respuestas



16. ¿Está familiarizado con los criterios de éxito del proyecto en cuanto a cronograma, costos, alcance y calidad?

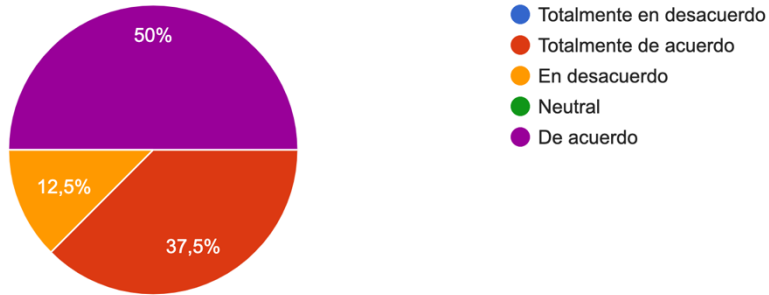
8 respuestas



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

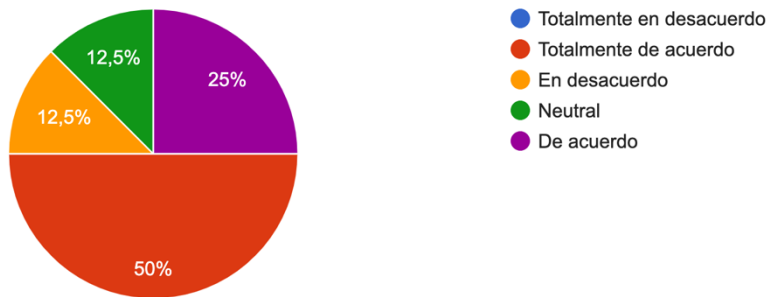
17. ¿Cree que el cumplimiento del cronograma es un indicador importante del éxito del proyecto?

8 respuestas



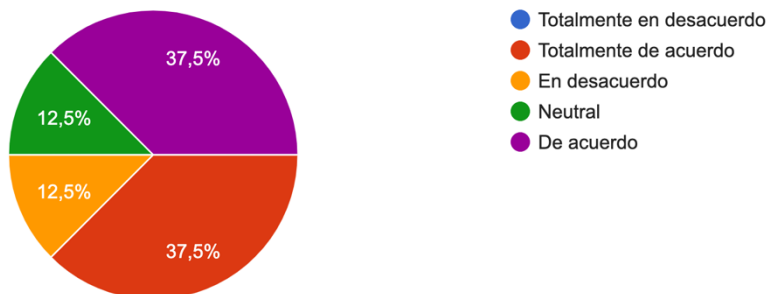
18. ¿Cree que el cumplimiento del presupuesto es un indicador importante del éxito del proyecto?

8 respuestas



19. ¿Cree que la entrega del alcance completo es un indicador importante del éxito del proyecto?

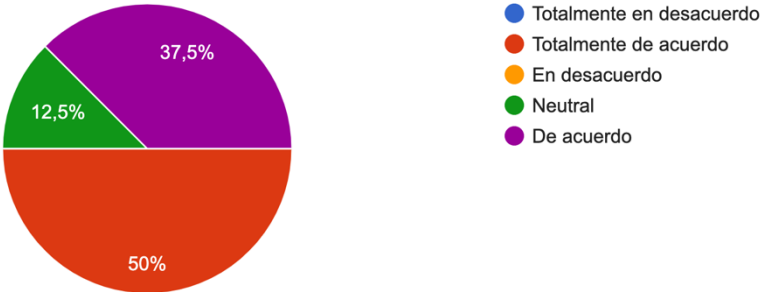
8 respuestas



Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

20. ¿Cree que cumplir con los requisitos de calidad es un indicador importante del éxito del proyecto?

8 respuestas



Continuando con la aplicación de instrumentos, se procedió a resaltar el análisis de los 49 procesos del PMBOK versión 6, frente a 3 proyectos de la organización de las vigencias 2021, 2022 y 2023. Anexo 2

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Tabla 2.
Comparativo año 2021

Análisis de los procesos del PMBOK 6 edición frente a los procesos internos de Fundeprogreso.		
PMBOK 6 edición		Fundeprogreso
Grupo de procesos	Proceso	Fortalecimiento para la transformación digital
Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	La entidad no realiza un acta de constitución del proceso bajo los lineamientos del PMI, por lo cual no hay asignación de responsabilidades al gerente de proyecto ni se hace una asignación presupuestal correspondiente.
	Identificar a los interesados	La entidad solo caracteriza los interesados en la medida que considera relevante su posición en el proyecto, es decir los interesados no son identificados en su totalidad, y sus intereses no son analizados para poder establecer las directrices correspondientes
Planificación	Planificar la gestión del proyecto	realiza un cronograma de actividades, con plan de trabajo que le permite identificar los aspectos claves del proyecto, sin que ello implique realizar la adecuada planificación del proyecto bajo los estándares del PMI
	Planificar la gestión del alcance	Realiza un plan operativo de trabajo tan desglosado que no da cumplimiento a todos los ítems propuestos, especialmente los ítems que son de mayor relevancia para el cliente final del proyecto.
	Recopilar los requisitos	No se realiza salvo que se encuentren identificados como parte de un diagnóstico o una línea base.
	Definir el alcance	No define el alcance puesto que a su criterio se encuentra definido previamente por las condiciones técnicas pactadas con el cliente
	Crear la EDT/WBS	Realiza un plan operativo de trabajo, pero no desarrolla un EDT del proyecto ni se asignan recursos ni riesgos a cada uno de los roles establecidos.
	Planificar la gestión del cronograma	Realiza un cronograma de actividades conforme al plan de trabajo, el cual usualmente no corresponde a la envergadura de las actividades técnicas, por lo que no es posible, planificar de manera adecuada el cronograma del proyecto.
	Definir las actividades	se definen actividades conforme a las condiciones técnicas acordadas con el cliente final, por lo que las mismas se encuentran claramente definidas
	Secuenciar las actividades	las actividades si bien se definen, no se secuencian bajo la estructura de una EDT.
	Estimar la duración de las actividades	Si, lo realiza a través del Cronograma de actividades
	Desarrollar el cronograma	Si realiza un cronograma de actividades que no corresponde a las necesidades técnicas del proyecto, sino a las condiciones impuestas por el cliente.
	Planificar la gestión de los costos	se realiza una estimación de los costos, pero al no tener la planificación adecuada, no logra satisfacer ni acotar los recursos de manera adecuada,
	Estimar los costos	Se estiman los costos asociados al talento humano, pero lo que corresponde a desarrollos, productos, bienes y servicios son subestimados
	Determinar el presupuesto	Se construye un presupuesto que no logra responder a las necesidades finales del cliente.
	Planificar la gestión de la calidad	No se realiza
	Planificar la gestión de los recursos	No se realiza
	Estimar los recursos de las actividades	no se realiza
	Planificar la gestión de las comunicaciones	No se realiza
	Planificar la gestión de los riesgos	No se realiza
	Identificar los riesgos	No se realiza
	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	No se realiza
Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	No se realiza	
Planificar la respuesta a los riesgos	No se realiza	
Planificar la gestión de adquisiciones	No se realiza	
Planificar el involucramiento de los interesados	No se realiza	
Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	se realizan los productos, bienes y servicios contratados por el cliente
	Gestionar el conocimiento del proyecto	No se realiza
	Gestionar la calidad	Solo se revisa si el cliente final no se encuentra satisfecho con el producto recibido
	Adquirir recursos	se adquieren los recursos indispensables para la operación del proyecto
	Desarrollar el equipo	Se desarrolla el equipo de trabajo para el desarrollo y operación del proyecto
	Dirigir el equipo	se dirige el equipo para el cumplimiento de las metas propuestas
	Gestionar las comunicaciones	se gestiona las comunicaciones con el cliente final de los productos, con los aliados y con los contratistas, en este último caso solo cuando es necesario.
	Implementar las respuestas de los riesgos	No se identifican los riesgos y al momento en que se materializan no tienen forma de gestionarse ni tratamiento para aplicarse
	Efectuar las adquisiciones	se adquieren los productos, bienes y servicios requeridos para la operación,
	Gestionar la participación de los interesados	No se gestiona
Monitoreo y control	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Solo si es requerido por el cliente
	Realizar el control integrado de cambios	Si, pero usualmente el cronograma no se cumple ni el margen de tolerancia autorizado por el cliente
	Validar el alcance	Si, pero usualmente el presupuesto no se cumple en su desglose presentado al patrocinador
	Controlar el alcance	Únicamente cuando hay queja del cliente
	Controlar el cronograma	se verifica el cronograma para validar si efectivamente se cumple o si presenta distorsiones
	Controlar los costos	Únicamente por exigencia del patrocinador del proyecto
	Controlar la calidad	No se realiza
	Controlar los recursos	No se realiza
	Monitorear las comunicaciones	no se realiza el monitoreo a las comunicaciones
	Monitorear los riesgos	No se realiza
Cierre	Controlar las adquisiciones	Si por exigencia del cliente
	Monitorear el involucramiento de los interesados	No se monitorea
	Cerrar el proyecto	Únicamente cuando se es necesario

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Tabla 3.
Comparativo año 2022

Análisis de los procesos del PMBOK 6 edición frente a los procesos internos de Fundeprogreso.		
Grupo de procesos	PMBOK 6 edición	Fundeprogreso
	Proceso	Fortalecimiento de capacidades institucionales
Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	La entidad no realiza un acta de constitución del proceso bajo los lineamientos del PMI, por lo cual no hay asignación de responsabilidades al gerente de proyecto ni se hace una asignación presupuestal correspondiente.
	Identificar a los interesados	La entidad solo caracteriza los interesados en la medida que considera relevante su posición en el proyecto, es decir los interesados no son identificados en su totalidad, y sus intereses no son analizados para poder establecer las directrices correspondientes
Planificación	Planificar la gestión del proyecto	realiza un cronograma de actividades, con plan de trabajo que le permite identificar los aspectos claves del proyecto, sin que ello implique realizar la adecuada planificación del proyecto bajo los estándares del PMI
	Planificar la gestión del alcance	Realiza un plan operativo de trabajo tan desglosado que no da cumplimiento a todos los ítems propuestos, especialmente los ítems que son de mayor relevancia para el cliente final del proyecto.
	Recopilar los requisitos	No se realiza salvo que se encuentren identificados como parte de un diagnóstico o una línea base.
	Definir el alcance	No define el alcance puesto que a su criterio se encuentra definido previamente por las condiciones técnicas pactadas con el cliente
	Crear la EDT/WBS	Realiza un plan operativo de trabajo, pero no desarrolla un EDT del proyecto ni se asignan recursos ni riesgos a cada uno de los roles establecidos.
	Planificar la gestión del cronograma	Realiza un cronograma de actividades conforme al plan de trabajo, el cual usualmente no corresponde a la envergadura de las actividades técnicas, por lo que no es posible, planificar de manera adecuada el cronograma del proyecto.
	Definir las actividades	se definen actividades conforme a las condiciones técnicas acordadas con el cliente final, por lo que las mismas se encuentran claramente definidas
	Secuenciar las actividades	las actividades si bien se definen, no se secuencian bajo la estructura de una EDT.
	Estimar la duración de las actividades	Si, lo realiza a través del Cronograma de actividades
	Desarrollar el cronograma	Si realiza un cronograma de actividades que no corresponde a las necesidades técnicas del proyecto, sino a las condiciones impuestas por el cliente.
	Planificar la gestión de los costos	se realiza una estimación de los costos, pero al no tener la planificación adecuada, no logra satisfacer ni acotar los recursos de manera adecuada,
	Estimar los costos	Se estiman los costos asociados al talento humano, pero lo que corresponde a desarrollos, productos, bienes y servicios son subestimados
	Determinar el presupuesto	Se construye un presupuesto que no logra responder a las necesidades finales del cliente.
	Planificar la gestión de la calidad	No se realiza
	Planificar la gestión de los recursos	No se realiza
	Estimar los recursos de las actividades	no se realiza
	Planificar la gestión de las comunicaciones	No se realiza
	Planificar la gestión de los riesgos	No se realiza
	Identificar los riesgos	No se realiza
	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	No se realiza
Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	No se realiza	
Planificar la respuesta a los riesgos	No se realiza	
Planificar la gestión de adquisiciones	No se realiza	
Planificar el involucramiento de los interesados	No se realiza	
Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	se realizan los productos, bienes y servicios contratados por el cliente
	Gestionar el conocimiento del proyecto	No se realiza
	Gestionar la calidad	Solo se revisa si el cliente final no se encuentra satisfecho con el producto recibido
	Adquirir recursos	se adquieren los recursos indispensables para la operación del proyecto
	Desarrollar el equipo	Se desarrolla el equipo de trabajo para el desarrollo y operación del proyecto
	Dirigir el equipo	se dirige el equipo para el cumplimiento de las metas propuestas
	Gestionar las comunicaciones	se gestiona las comunicaciones con el cliente final de los productos, con los aliados y con los contratistas, en este ultimo caso solo cuando es necesario.
	Implementar las respuestas de los riesgos	No se identifican los riesgos y al momento en que se materializan no tienen forma de gestionarse ni tratamiento para aplicarse
	Efectuar las adquisiciones	se adquieren los productos, bienes y servicios requeridos para la operación,
	Gestionar la participación de los interesados	No se gestiona
Monitoreo y control	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Solo si es requerido por el cliente
	Realizar el control integrado de cambios	Si, pero usualmente el cronograma no se cumple ni el margen de tolerancia autorizado por el cliente
	Validar el alcance	Si, pero usualmente el presupuesto no se cumple en su desglose presentado al patrocinador
	Controlar el alcance	Unicamente cuando hay queja del cliente
	Controlar el cronograma	se verifica el cronograma para validar si efectivamente se cumple o si presenta distorsiones
	Controlar los costos	Unicamente por exigencia del patrocinador del proyecto
	Controlar la calidad	No se realiza
	Controlar los recursos	No se realiza
	Monitorear las comunicaciones	no se realiza el monitoreo a las comunicaciones
	Monitorear los riesgos	No se realiza
Controlar las adquisiciones	Si por exigencia del cliente	
Monitorear el involucramiento de los interesados	No se monitorea	
Cierre	Cerrar el proyecto	Unicamente cuando se es necesario

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Tabla 4.
Comparativo año 2023

Análisis de los procesos del PMBOK 6 edición frente a los procesos ínternos de Fundeprogreso.		
Grupo de procesos	PMBOK 6 edición	Fundeprogreso
		Fortalecimiento de la Cultura Ciudadana.
Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	La entidad no realiza un acta de constitución del proceso bajo los lineamientos del PMI, por lo cual no hay asignación de responsabilidades al gerente de proyecto ni se hace una asignación presupuestal correspondiente.
	Identificar a los interesados	La entidad solo caracteriza los interesados en la medida que considera relevante su posición en el proyecto, es decir los interesados no son identificados en su totalidad, y sus intereses no son analizados para poder establecer las directrices correspondientes
Planificación	Planificar la gestión del proyecto	realiza un cronograma de actividades, con plan de trabajo que le permite identificar los aspectos claves del proyecto, sin que ello implique realizar la adecuada planificación del proyecto bajo los estándares del PMI
	Planificar la gestión del alcance	Realiza un plan operativo de trabajo tan desglosado que no da cumplimiento a todos los ítems propuestos, especialmente los ítems que son de mayor relevancia para el cliente final del proyecto.
	Recopilar los requisitos	No se realiza salvo que se encuentren identificados como parte de un diagnóstico o una línea base.
	Definir el alcance	No define el alcance puesto que a su criterio se encuentra definido previamente por las condiciones técnicas pactadas con el cliente
	Crear la EDT/WBS	Realiza un plan operativo de trabajo, pero no desarrolla un EDT del proyecto ni se asignan recursos ni riesgos a cada uno de los roles establecidos.
	Planificar la gestión del cronograma	Realiza un cronograma de actividades conforme al plan de trabajo, el cual usualmente no corresponde a la envergadura de las actividades técnicas, por lo que no es posible, planificar de manera adecuada el cronograma del proyecto.
	Definir las actividades	se definen actividades conforme a las condiciones técnicas acordadas con el cliente final, por lo que las mismas se encuentran claramente definidas
	Secuenciar las actividades	las actividades si bien se definen, no se secuencian bajo la estructura de una EDT.
	Estimar la duración de las actividades	Si, lo realiza a través del Cronograma de actividades
	Desarrollar el cronograma	Si realiza un cronograma de actividades que no corresponde a las necesidades técnicas del proyecto, sino a las condiciones impuestas por el cliente.
	Planificar la gestión de los costos	se realiza una estimación de los costos, pero al no tener la planificación adecuada, no logra satisfacer ni acotar los recursos de manera adecuada,
	Estimar los costos	Se estiman los costos asociados al talento humano, pero lo que corresponde a desarrollos, productos, bienes y servicios son subestimados
	Determinar el presupuesto	Se construye un presupuesto que no logra responder a las necesidades finales del cliente.
	Planificar la gestión de la calidad	No se realiza
	Planificar la gestión de los recursos	No se realiza
	Estimar los recursos de las actividades	no se realiza
	Planificar la gestión de las comunicaciones	No se realiza
	Planificar la gestión de los riesgos	No se realiza
	Identificar los riesgos	No se realiza
	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	No se realiza
	Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos	No se realiza
	Planificar la respuesta a los riesgos	No se realiza
	Planificar la gestión de adquisiciones	No se realiza
Planificar el involucramiento de los interesados	No se realiza	
Ejecución	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	se realizan los productos, bienes y servicios contratados por el cliente
	Gestionar el conocimiento del proyecto	No se realiza
	Gestionar la calidad	Solo se revisa si el cliente final no se encuentra satisfecho con el producto recibido
	Adquirir recursos	se adquieren los recursos indispensables para la operación del proyecto
	Desarrollar el equipo	Se desarrolla el equipo de trabajo para el desarrollo y operación del proyecto
	Dirigir el equipo	se dirige el equipo para el cumplimiento de las metas propuestas
	Gestionar las comunicaciones	se gestiona las comunicaciones con el cliente final de los productos, con los aliados y con los contratistas, en este ultimo caso solo cuando es necesario.
	Implementar las respuestas de los riesgos	No se identifican los riesgos y al momento en que se materializan no tienen forma de gestionarse ni tratamiento para aplicarse
	Efectuar las adquisiciones	se adquieren los productos, bienes y servicios requeridos para la operación,
	Gestionar la participación de los interesados	No se gestiona
Monitoreo y control	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Solo si es requerido por el cliente
	Realizar el control integrado de cambios	Si, pero usualmente el cronograma no se cumple ni el margen de tolerancia autorizado por el cliente
	Validar el alcance	Si, pero usualmente el presupuesto no se cumple en su desglose presentado al patrocinador
	Controlar el alcance	Únicamente cuando hay queja del cliente
	Controlar el cronograma	se verifica el cronograma para validar si efectivamente se cumple o si presenta distorsiones
	Controlar los costos	Únicamente por exigencia del patrocinador del proyecto
	Controlar la calidad	No se realiza
	Controlar los recursos	No se realiza
	Monitorear las comunicaciones	no se realiza el monitoreo a las comunicaciones
	Monitorear los riesgos	No se realiza
Cierre	Controlar las adquisiciones	Si por exigencia del cliente
	Monitorear el involucramiento de los interesados	No se monitorea
	Cerrar el proyecto	Únicamente cuando se es necesario

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Se realizaron 10 encuestas presenciales con cada uno de los gerentes de proyecto de Fundeprogreso, de los cuales se les formuló de manera igual, la siguientes preguntas

1. ¿Cuál es tu rol actual en FUNDEPROGRESO y cuánto tiempo llevas desempeñando funciones como gerente de proyecto?
2. En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu conocimiento sobre los 49 procesos del PMBOK Versión 6? (siendo 1 muy bajo y 10 muy alto)
3. ¿Cuáles consideras que son los mayores desafíos que enfrentas al aplicar los procesos del PMBOK en tus proyectos?
4. ¿Has recibido formación específica sobre los 49 procesos del PMBOK, y en qué medida consideras que esta formación ha influido en tu desempeño como gerente de proyecto?
5. ¿Cómo crees que las emergencias afectan la aplicación efectiva de los procesos del PMBOK en FUNDEPROGRESO? (en una escala del 1 al 5, siendo 1 nada afectado y 5 muy afectado)

Factores Adicionales:

- Emergencia: Se considera que las emergencias afectan significativamente la aplicación de los procesos.

Así mismo, se pudieron identificar bajo el diagnóstico y las validaciones y revisiones correspondientes, las brechas debido a las falencias de la organización en su gestión de procesos para proyectos, inicialmente como las problemáticas y las oportunidades de mejora, así como la comparación realizada con las mejores prácticas del PMBOK sexta edición.

Área de Gestión de Proyectos	Problemas Identificados
Gestión del Alcance	Falta de claridad en los objetivos del proyecto, cambios frecuentes en el alcance, dificultades en la gestión de requisitos.
Gestión del Tiempo	Plazos incumplidos, falta de cronogramas detallados, dificultades en la asignación de recursos temporales.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Área de Gestión de Proyectos	Problemas Identificados
Gestión de Costos	Presupuestos desviados, falta de seguimiento financiero, ineficiencias en la gestión de recursos financieros.
Gestión de la Calidad	Entregables de baja calidad, falta de estándares de calidad claros, problemas recurrentes de calidad.
Gestión de Recursos Humanos	Problemas de comunicación, falta de motivación, conflictos no resueltos en el equipo de trabajo.
Gestión de Comunicaciones	Malentendidos, falta de información, comunicación ineficiente con las partes interesadas.

Gestión del Alcance: Fundeprogreso experimentó problemas significativos en la definición y control del alcance de sus proyectos. Hubo falta de claridad en los objetivos del proyecto, lo que resultó en cambios frecuentes en el alcance y dificultades en la gestión de requisitos. Esta situación generó confusión entre los equipos y dificultó la planificación efectiva de las actividades del proyecto.

Gestión del Tiempo: En cuanto a la gestión del tiempo, Fundeprogreso enfrentó desafíos importantes. Hubo plazos incumplidos debido a la falta de cronogramas detallados y a las dificultades en la asignación de recursos temporales. Esta falta de planificación afectó la ejecución de las tareas y generó retrasos en la entrega de los proyectos.

Gestión de Costos: La gestión de costos fue otra área problemática para Fundeprogreso. Se detectaron presupuestos desviados, falta de seguimiento financiero e ineficiencias en la gestión de recursos financieros. Estas deficiencias contribuyeron a la pérdida de control sobre los costos del proyecto y dificultaron la toma de decisiones financieras efectivas.

Gestión de la Calidad: Los proyectos en Fundeprogreso también enfrentaron desafíos en cuanto a la calidad. Se observaron entregables de baja calidad, falta de estándares claros de calidad y problemas recurrentes en este aspecto. Esta situación afectó la

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

satisfacción de los clientes y la reputación de la organización en cuanto a la entrega de resultados de alta calidad.

Gestión de Recursos Humanos: En el ámbito de la gestión de recursos humanos, Fundeprogreso enfrentó problemas de comunicación, falta de motivación y conflictos no resueltos en el equipo de trabajo. Estas dificultades impactaron negativamente en la colaboración y el desempeño del equipo, afectando la eficiencia en la ejecución de los proyectos.

Gestión de Comunicaciones: La comunicación interna y externa fue una de las áreas más críticas en Fundeprogreso. Se identificaron malentendidos, falta de información y comunicación ineficiente con las partes interesadas. Estas deficiencias obstaculizaron la coordinación efectiva entre los equipos y afectaron la toma de decisiones informadas.

Por su parte al analizar el diagnóstico con la acotación del PMBOK sexta edición en los siguientes términos.

Gestión del Alcance: Identificar las falencias en la definición y control del alcance del proyecto. Esto puede incluir falta de claridad en los objetivos del proyecto, cambios frecuentes en el alcance y dificultades en la gestión de requisitos. **Acción de Reingeniería:** Realizar una evaluación detallada de los requisitos del proyecto, involucrando a todas las partes interesadas, y establecer un proceso sólido de gestión de cambios para manejar modificaciones en el alcance de manera efectiva.

Gestión del Tiempo: Evaluar las deficiencias en la planificación y seguimiento del tiempo en los proyectos. Esto podría manifestarse en plazos incumplidos, falta de cronogramas detallados o dificultades en la asignación de recursos temporales. **Acción de Reingeniería:** Implementar una metodología de programación más robusta, utilizar herramientas de gestión del tiempo avanzadas y capacitar al equipo en técnicas de estimación y seguimiento del tiempo.

Gestión de Costos: Analizar las debilidades en la estimación y control de costos en los proyectos. Esto puede incluir presupuestos desviados, falta de seguimiento financiero o ineficiencias en la gestión de recursos financieros. **Acción de Reingeniería:** Mejorar los procesos de estimación de costos, implementar herramientas de control financiero en tiempo real y establecer medidas para optimizar el uso de recursos financieros.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Gestión de la Calidad: Identificar las deficiencias en la planificación y aseguramiento de la calidad en los proyectos. Esto podría reflejarse en entregables de baja calidad, falta de estándares de calidad claros o problemas recurrentes de calidad. **Acción de Reingeniería:** Desarrollar un plan integral de aseguramiento de calidad, establecer métricas de calidad objetivas, implementar procesos de revisión y mejora continua de la calidad.

Gestión de Recursos Humanos: Evaluar las falencias en la gestión del equipo de trabajo y las relaciones interpersonales en los proyectos. Esto puede incluir problemas de comunicación, falta de motivación o conflictos no resueltos. **Acción de Reingeniería:** Implementar programas de desarrollo de habilidades y liderazgo, mejorar la comunicación interna y establecer un sistema efectivo de gestión de desempeño y reconocimiento.

Gestión de Comunicaciones: Analizar las deficiencias en la comunicación interna y externa en los proyectos. Esto podría manifestarse en malentendidos, falta de información o comunicación ineficiente con las partes interesadas. **Acción de Reingeniería:** Establecer un plan de comunicación integral, utilizar herramientas colaborativas avanzadas, definir roles y responsabilidades en la comunicación y realizar evaluaciones periódicas del proceso de comunicación.

Área de Gestión de Proyectos	Problemas Identificados	Oportunidades de Mejora	Brechas de Diferencias
Gestión del Alcance	Falta de claridad en los objetivos del proyecto, cambios frecuentes en el alcance, dificultades en la gestión de requisitos.	Realizar una evaluación detallada de los requisitos del proyecto, establecer un proceso sólido de gestión de cambios.	Deficiencia en la gestión de cambios y comunicación de requisitos.
Gestión del Tiempo	Plazos incumplidos, falta de cronogramas detallados, dificultades en la asignación de recursos temporales.	Implementar una metodología de programación más robusta, capacitar al equipo en técnicas de	Ineficiencias en la programación y seguimiento del tiempo.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Área de Gestión de Proyectos	Problemas Identificados	Oportunidades de Mejora	Brechas de Diferencias
		estimación y seguimiento del tiempo.	
Gestión de Costos	Presupuestos desviados, falta de seguimiento financiero, ineficiencias en la gestión de recursos financieros.	Mejorar los procesos de estimación de costos, implementar herramientas de control financiero en tiempo real.	Falta de control y seguimiento financiero efectivo.
Gestión de la Calidad	Entregables de baja calidad, falta de estándares de calidad claros, problemas recurrentes de calidad.	Desarrollar un plan integral de aseguramiento de calidad, implementar procesos de revisión y mejora continua de la calidad.	Falta de enfoque en el aseguramiento de la calidad y mejora continua.
Gestión de Recursos Humanos	Problemas de comunicación, falta de motivación, conflictos no resueltos en el equipo de trabajo.	Implementar programas de desarrollo de habilidades, mejorar la comunicación interna y establecer un sistema efectivo de gestión de desempeño.	Falta de desarrollo de habilidades y gestión de desempeño.
Gestión de Comunicaciones	Malentendidos, falta de información, comunicación ineficiente con las partes interesadas.	Establecer un plan de comunicación integral, utilizar herramientas colaborativas avanzadas, definir roles y responsabilidades en la comunicación.	Falta de un plan de comunicación estructurado y herramientas colaborativas adecuadas.

Se procede a establecer las conclusiones bajo el marco de filosofía MURI y MURA del Lean Manufacturing.

MURI (Sobrecarga):

La variabilidad en el conocimiento de los gerentes de proyecto en FUNDEPROGRESO refleja una sobrecarga en la formación y comprensión de los procesos del PMBOK. La disparidad entre aquellos que se sienten altamente capacitados y aquellos que perciben su conocimiento como bajo señala la falta de uniformidad en las iniciativas formativas.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Esta variabilidad puede resultar en desafíos significativos para la organización, ya que un nivel inconsistente de conocimiento podría afectar la ejecución coherente de los proyectos.

Asimismo, la falta de una formación estructurada y específica contribuye a la sobrecarga en la aplicación de los procesos. La ausencia de un enfoque estandarizado en la formación puede generar inconsistencias en la aplicación de las mejores prácticas, llevando a una sobrecarga cognitiva para los gerentes de proyecto que deben adaptarse a diferentes metodologías y enfoques. Esta sobrecarga puede traducirse en errores y retrasos en la gestión de proyectos, afectando su eficiencia y resultados.

MURA (Variabilidad):

La variabilidad en los desafíos percibidos por los gerentes de proyecto revela la presencia de condiciones irregulares en la aplicación de procesos en FUNDEPROGRESO. Diferencias notables en los desafíos, como la resistencia al cambio, la falta de alineación estratégica y la carencia de recursos, subrayan la falta de consistencia en la ejecución de proyectos. La variabilidad en estos aspectos puede derivar en ineficiencias operativas y dificultades para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

La falta de estructura en la formación también contribuye a la variabilidad en la preparación de los gerentes de proyecto. La disparidad en las respuestas sobre la efectividad de la formación recibida sugiere que la organización carece de una base estructurada en sus programas de capacitación. Esta variabilidad en la calidad de la formación puede conducir a brechas significativas en las habilidades y conocimientos de los gerentes de proyecto, afectando la consistencia en la aplicación de procesos y la consecución exitosa de proyectos.

Los resultados obtenidos y la data identificada, permite colegir lo siguientes aspectos que se deben tener en cuenta para la presentación de la propuesta por parte del equipo consultor.

1. Fundeprogreso cuenta con procesos muy débiles en la organización, orientados a la gestión efectiva de proyectos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

2. No cuenta con las herramientas de gestión del conocimiento para los gerentes de proyecto, que permitan realizar la aplicación debida de los 49 procesos que contiene el PMBOK versión 6.
3. De realizarse una intervención organizacional a partir de la implementación irrestricta de los 49 procesos del PMBOK versión 6, se dificultará la gestión de proyectos, y no se tendrá la apropiación del conocimiento, efectividad organizacional y mejora en el resultado de los proyectos por el bajo conocimiento interno.

Así las cosas, se procede a evidenciar el proceso de aplicación de los instrumentos diseñados por el equipo consultor, el cual se encuentra a nivel de detalle en el desarrollo y aplicación de la entrevista semiestructurada para el equipo de gerencia de proyectos de Fundeprogreso”

1. Identificación del estado actual de FUNDEPROGRESO a través de una DOFA.

La DOFA es un instrumento ampliamente desarrollado por la literatura de la administración y de la gerencia de proyectos, el cual consiste en DOFA, conocidas por algunos también como FODA tienen su equivalente inglés en el vocablo SWOT, todas provenientes de la formación de acrónimos, o sea, una palabra formada por diferentes elementos léxicos del cual toma sólo la primera letra de cada término y, de este modo, se amplifica la riqueza del sentido. Las siglas significan Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Cada letra significa una perspectiva de análisis que se emplea como una herramienta que permite a quien la aplica, la distinción y categorización de la información disponible en diversos ámbitos como pueden ser: un despacho de diseño, una empresa con diversidad de razones sociales, por ejemplo, de negocios, publicidad, comunicación, mercadotecnia, etcétera. Se trata de la utilización de una matriz de doble entrada que se usa de modo inteligente en cuyo entramado se torna visible un marco de referencia objetivo para ponderar el enfoque estratégico, posición, dirección de una empresa, propuesta de negocio o inclusive una idea. (Marín, Fuentes y Rojas, 2010)

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

(...) En un sentido más específico, el método de análisis DOFA debe enfocarse hacia los factores clave para poder alcanzar el éxito en un despacho de diseño. Esto impone un método de análisis muy particular. En primer término, se basa en una ponderación profunda y sincera sobre las fortalezas y debilidades de los diversos componentes a dilucidar desde una perspectiva interna del diseñador y, en segundo término, realizar en papel un análisis comparativo, serio y objetivo sobre la competencia; en cuya comparación se deben detectar las áreas de oportunidad y las amenazas existentes alrededor del despacho. Es decir, el diseñador debe estar consciente y atento a todos los factores circundantes del medio para que este dispositivo funcione (Marin, fuentes y Rojas, 2010)

Tabla 5.
Matriz DOFA

MATRIZ DOFA			
PORTADA			
SIGUIENTE			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<i>Número</i> <i>Factor Critico de Éxito</i>	<i>Número</i> <i>Factor Critico de Éxito</i>
		1 Experiencia y conocimiento	1 Limitaciones de Recursos Financieros
		2 El Talento Humano es Capacitado	2 Capacidad Administrativa
		3 Red de Contactos	3 Evaluación y Seguimiento
		4 Recursos Humanos	4 Visibilidad y Alcance
		5 Todos los procesos estan orientados al Cliente	5 Reprocesos
		6	6
		7	7
		8	8
		9	9
		10	10
		11	11
		12	12
OPORTUNIDADES			
<i>Número</i>	<i>Factor Critico de Éxito</i>		
1	Competidores Directos	1	Ampliar la red de contactos generando colaboraciones estrategicas, abrirse a nuevos mercados usando como referencia a las PYMES, con sus clientes y proveedores generar alianzas exitosas
2	Colaboraciones estratégicas	2	Contratacion de aprendices en el area administrativa y comercial que sporten nuevas visiones e ideas sobre mercados que aunno han sido tenidos en cuenta
3	Financiamiento	3	Construir un proceso de Auditoria y seguimiento que permita medir y evaluar la eficiencia de las estrategias implementadas, generar acciones de mejora y optimizacion de los procesos de la fundacion
4	Nivel de competencia entre las organizaciones	4	Crear un area de publicidad que se encargue de llevar a la fundacion a las nuevas generaciones y nuevos inversionistas. imagen en redes sociales para tener un mayor alcance a nivel nacional en el proximo año e internacional em los siguientes dos años
5	Negociación de los Compradores		
6	Competidores Directos		
7	Apoyo a PYMES		
8	Contratacion de aprendices		
9	Responsabilidad social		
10	Necesidades de la comunidad		
11			
12			
AMENAZAS			
<i>Número</i>	<i>Factor Critico de Éxito</i>		
1	Resistencia al cambio	1	Potencializar comercialmente al equipo de trabajo, capacitandolos para que sean competitivos, que cambien al ritmo que va cambiando las dinamicas economicas y sociales del pais, fortaleciendo la fundacion para que sea lider ante la competencia
2	Competencia por los recursos	2	Fortalecer y posicionar la fundacion con presencia en todas la s redes sociales, capacitarse sobre marketing digital e innovar en la consecucion de contactos estrategicos.
3	Cambios en las políticas públicas	3	Posicionar la Fundacion como lider en su campo, mediante la referencia y recomendación de casos de éxito, actualización constante del entorno y seguimiento a posibles nuevos competidores
4	Inestabilidad económica	4	Asignar funciones y responsabilidades especificas a cada integrante de la fundacion, dar claridad a cada proceso para garantizar el cumplimiento y desarrollo de cada actividad
5	posibilidad de que nuevas organizaciones sin fines de lucro entren en el mismo ámbito de FUNDEPROGRESO		
6			
7			
8			
9			
10			

Se procede a evidenciar la aplicación de la encuesta semiestructurada, de la cual se obtuvieron los siguientes datos:

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Conclusiones del diagnóstico y Recomendaciones

Desde la perspectiva de Muri y Mura, FUNDEPROGRESO enfrenta desafíos que requieren una atención inmediata para mejorar la eficacia en la gestión de proyectos. La variabilidad en el conocimiento y los desafíos percibidos sugiere la necesidad de una estandarización más rigurosa en los procesos y la formación de los gerentes de proyecto. Para abordar estos desafíos, se recomienda la implementación de programas de formación más estructurados y prácticos, con un enfoque específico en la aplicación práctica de los procesos del PMBOK. Esto no solo ayudará a homogeneizar el conocimiento, sino que también reducirá la sobrecarga cognitiva al proporcionar una base consistente de habilidades.

El proceso de consultoría condujo a la creación de un plan de trabajo diseñado para mejorar la gestión de proyectos dentro de la organización. Este plan se fundamenta en el modelo establecido en el PMBOK, y considera específicamente las deficiencias previamente identificadas en la organización. A continuación detallamos el plan de trabajo que fue presentado a la organización y se trabajó durante seis meses.

Plan de trabajo para la gestión de proyectos en Fundeprogres:

Mejorar la Planificación

Crear la EDT/WBS

- **Identificación de Entregables:**
 - *Objetivo:* Reunir al equipo y partes interesadas para identificar y listar todas las entregas clave del proyecto.
 - *Desarrollo e implementación:*
 - Convocar una reunión de inicio de proyecto.
 - Facilitar sesiones de lluvia de ideas para identificar y listar todos los entregables.
- **Desarrollo de Estructura Jerárquica:**
 - *Objetivo:* Utilizar herramientas de diagramación y software especializadas para desarrollar la EDT/WBS.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- *Desarrollo e implementación:*
 - Seleccionar una herramienta de gestión de proyectos.
 - Facilitar sesiones de trabajo para estructurar jerárquicamente las entregas identificadas.

Planificar la Gestión del Cronograma:

Objetivo: Establecer las políticas, procedimientos y herramientas necesarias para desarrollar, controlar y gestionar el cronograma del proyecto, asegurando una ejecución efectiva y dentro de los plazos establecidos.

- **Definición de Criterios de Programación:**
 - *Objetivo:* Reunir al equipo para definir los criterios y restricciones que afectarán el cronograma.
 - *Desarrollo e implementación:*
 - Convocar una reunión de planificación de cronograma.
 - Documentar los criterios de programación, incluyendo fechas límite y restricciones.
- **Selección de Herramientas y Métodos:**
 - *Objetivo:* Seleccionar la metodología de programación y herramientas a utilizar.
 - *Desarrollo e implementación*
 - Investigar y evaluar diferentes metodologías de programación.
 - Seleccionar una herramienta de gestión de proyectos que se ajuste a las necesidades de la organización.

Definir la actividades:

Objetivo: Asegurar una comprensión detallada y exhaustiva de todas las tareas necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- **Facilitar Talleres de Descomposición de Trabajo:**
 - *Objetivo:* Reunir al equipo y expertos para identificar y descomponer las entregas en actividades específicas.
 - *Desarrollo e implementación :*
 - Convocar talleres de descomposición de trabajo.
 - Guiar a los participantes en la identificación de tareas específicas derivadas de las entregas.
- **Validar Actividades con el Equipo y Partes Interesadas:**
 - *Objetivo:* Asegurar la comprensión y aceptación de las actividades identificadas.
 - *Desarrollo e implementación :*
 - Organizar reuniones de validación con el equipo y partes interesadas.
 - Documentar y ajustar las actividades según el feedback recibido.

Secuenciar las Actividades:

Objetivo: Determinar las dependencias lógicas entre las actividades, estableciendo el orden en el cual se deben llevar a cabo para lograr una secuencia lógica y eficiente.

- **Utilizar Técnicas de Modelado de Red:**
 - *Objetivo:* Visualizar y analizar las dependencias entre actividades mediante herramientas de modelado de red.
 - *Desarrollo e implementación :*
 - Seleccionar una herramienta de modelado de red.
 - Crear un diagrama de red del proyecto identificando las dependencias.
- **Ajustar Secuencia según Restricciones del Proyecto:**
 - *Objetivo:* Garantizar que la secuencia de actividades esté alineada con las restricciones y objetivos del proyecto.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- *Desarrollo e implementación :*
 - Revisar y ajustar la secuencia según restricciones de recursos y plazos.
 - Validar los cambios con el equipo y partes interesadas.

Estimar la Duración de las Actividades:

Objetivo: Evaluar el tiempo necesario para completar cada actividad, proporcionando una base para la creación realista del cronograma del proyecto.

Desarrollo e Implementación:

- **Aplicar Métodos de Estimación:**
 - *Objetivo:* Utilizar métodos como PERT o estimación analógica para calcular la duración de las actividades.
 - *Desarrollo e implementación :*
 - Proporcionar capacitación sobre técnicas de estimación al equipo.
 - Aplicar métodos de estimación a cada actividad identificada.
- **Validar Estimaciones con Expertos y Partes Interesadas:**
 - *Objetivo:* Garantizar la precisión y aceptación de las estimaciones de duración.
 - *Desarrollo e implementación :*
 - Organizar revisiones con expertos en el campo relevante.
 - Validar las estimaciones con partes interesadas clave.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Desarrollar el Cronograma:

Objetivo: Utilizar las estimaciones de duración de actividades para crear un cronograma detallado y realista que guíe la ejecución del proyecto y permita el seguimiento del progreso.

- **Utilizar Software de Gestión de Proyectos:**
 - *Objetivo:* Seleccionar y utilizar un software de gestión de proyectos para desarrollar el cronograma.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Investigar y evaluar herramientas de gestión de proyectos.
 - Capacitar al equipo en el uso del software seleccionado.

- **Realizar Revisiones con el Equipo para Ajustes:**
 - *Objetivo:* Asegurar que el cronograma sea realista y aceptado por el equipo.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Organizar sesiones de revisión del cronograma.
 - Ajustar el cronograma según el feedback recibido y validarlo con el equipo.

Planificar la Gestión de los Costos:

Objetivo: Definir las políticas, procedimientos y herramientas para planificar, estimar, presupuestar y controlar los costos del proyecto, garantizando una gestión financiera efectiva.

- **Establecer Criterios de Estimación y Formatos para el Presupuesto:**
 - *Objetivo:* Definir los estándares y formatos que se utilizarán para las estimaciones y presupuestos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Reunir al equipo para discutir y definir criterios de estimación.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- Documentar formatos estándar para la presentación de estimaciones y presupuestos.
- **Designar Responsabilidades para el Control de Costos:**
 - *Objetivo:* Asignar roles y responsabilidades específicas para la gestión y control de los costos del proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Identificar roles clave para la gestión de costos.
 - Documentar responsabilidades y procedimientos para el control de costos.

Estimar los Costos:

Objetivo: Calcular los costos asociados con cada actividad y tarea del proyecto, proporcionando una base precisa para la determinación del presupuesto general.

- **Utilizar Métodos de Estimación:**
 - *Objetivo:* Aplicar métodos como la estimación bottom-up o top-down para calcular costos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Proporcionar capacitación sobre métodos de estimación al equipo.
 - Aplicar métodos de estimación a cada actividad y tarea.
- **Validar Estimaciones con Expertos y Partes Interesadas:**
 - *Objetivo:* Garantizar la precisión y aceptación de las estimaciones de costos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Realizar revisiones con expertos en la materia.
 - Validar las estimaciones con partes interesadas clave.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Determinar el Presupuesto:

Objetivo: Consolidar las estimaciones de costos para establecer un presupuesto global del proyecto, brindando una guía financiera y permitiendo el seguimiento y control del gasto.

- **Revisar y Consolidar Estimaciones de Costos:**

- *Objetivo:* Evaluar y combinar las estimaciones individuales para crear un presupuesto general.
- *Desarrollo e Implementación:*
 - Revisar detalladamente cada estimación de costos.
 - Consolidar las estimaciones en un presupuesto general para el proyecto.

- **Documentar y Comunicar el Presupuesto a Partes Interesadas:**

- *Objetivo:* Informar a todas las partes interesadas sobre el presupuesto del proyecto.
- *Desarrollo e Implementación:*
 - Documentar el presupuesto de manera clara y detallada.
 - Comunicar el presupuesto a todas las partes interesadas, respondiendo a preguntas y recopilando comentarios.

Planificar la Gestión de la Calidad:

Objetivo: Definir las políticas, procedimientos y responsabilidades para planificar, gestionar y controlar la calidad del proyecto, garantizando la entrega de productos y servicios que cumplan con los estándares y expectativas.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- **Reunir al Equipo para Definir Estándares y Criterios de Calidad:**
 - *Objetivo:* Establecer los estándares y criterios de calidad que se aplicarán en el proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Convocar una reunión con el equipo para discutir estándares de calidad.
 - Documentar los estándares acordados y los criterios de aceptación.
- **Documentar Políticas y Procedimientos para Revisiones y Pruebas de Calidad:**
 - *Objetivo:* Establecer procesos formales para la revisión y prueba de calidad.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Desarrollar políticas y procedimientos para las revisiones y pruebas de calidad.
 - Comunicar y entrenar al equipo sobre las políticas y procedimientos establecidos.

Planificar la Gestión de los Recursos:

Objetivo: Definir las políticas, procedimientos y herramientas para planificar y gestionar eficientemente los recursos del proyecto.

- **Identificar y Asignar Roles y Responsabilidades al Equipo:**
 - *Objetivo:* Determinar quién realizará cada tarea y qué responsabilidades tendrán.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Revisar las habilidades y competencias del equipo.
 - Asignar roles y responsabilidades específicas para cada miembro del equipo.
- **Desarrollar un Plan de Gestión de Recursos Humanos y Materiales:**
 - *Objetivo:* Crear un plan que detalle cómo se gestionarán y asignarán los recursos humanos y materiales.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- *Desarrollo e Implementación:*
 - Documentar el plan de gestión de recursos.
 - Incluir estrategias para la gestión de conflictos de recursos y asignación de tareas.

Estimar los Recursos de las Actividades:

Objetivo: Evaluar los recursos necesarios para llevar a cabo cada actividad del proyecto, garantizando una asignación eficiente y efectiva de los recursos disponibles.

- **Revisar Requisitos de Actividades:**
 - *Objetivo:* Analizar los requisitos específicos de cada actividad en términos de recursos necesarios.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Revisar la documentación de cada actividad para identificar los recursos requeridos.
 - Colaborar con los líderes de equipo y expertos para comprender las necesidades de recursos.
- **Utilizar Métodos de Estimación de Recursos:**
 - *Objetivo:* Aplicar métodos de estimación para cuantificar los recursos necesarios para cada actividad.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Seleccionar métodos de estimación de recursos apropiados.
 - Aplicar estos métodos a cada actividad, ajustando según sea necesario.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones:

Objetivo: Definir las políticas y procedimientos para la planificación, creación, distribución, monitoreo y administración de la información del proyecto, garantizando una comunicación efectiva.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- **Identificar Partes Interesadas y Necesidades de Información:**
 - *Objetivo:* Identificar quiénes son las partes interesadas y qué información necesitan.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Realizar un análisis de partes interesadas.
 - Recopilar información sobre las necesidades y expectativas de cada grupo de partes interesadas.

- **Desarrollar un Plan de Comunicación:**
 - *Objetivo:* Crear un plan que detalle cómo se gestionarán y transmitirán las comunicaciones del proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Documentar un plan de comunicación que incluya la frecuencia, los canales y el formato de las comunicaciones.
 - Obtener la aprobación del plan de comunicación de las partes interesadas relevantes.

Planificar la Gestión de los Riesgos:

Objetivo: Establecer un enfoque estructurado para la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos del proyecto, asegurando la gestión proactiva de las posibles amenazas y oportunidades.

- **Reunir al Equipo para Identificación de Riesgos:**
 - *Objetivo:* Colaborar con el equipo para identificar posibles riesgos que puedan afectar el proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Organizar talleres o sesiones de tormenta de ideas para la identificación de riesgos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- Documentar exhaustivamente los riesgos identificados.
- **Desarrollar un Plan de Respuesta a Riesgos:**
 - *Objetivo:* Crear un plan detallado que describa cómo se abordarán y gestionarán los riesgos identificados.

 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Analizar cada riesgo identificado y desarrollar estrategias de respuesta.
 - Documentar el plan de respuesta a riesgos y obtener la aprobación del equipo de proyecto.

Identificar los Riesgos:

Objetivo: Identificar, documentar y comprender las posibles amenazas y oportunidades que pueden afectar el éxito del proyecto.

- **Revisar Documentación Existente:**
 - *Objetivo:* Evaluar documentación pasada y actual para identificar riesgos potenciales.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Revisar informes anteriores, lecciones aprendidas y documentación relacionada al proyecto.
 - Identificar riesgos potenciales en función de experiencias pasadas.

- **Conducir Entrevistas y Talleres de Identificación:**
 - *Objetivo:* Obtener aportes directos de los miembros del equipo y partes interesadas para identificar riesgos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Entrevistar a miembros clave del equipo y partes interesadas.
 - Facilitar talleres específicos para la identificación de riesgos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Identificar los Riesgos:

Objetivo: Analizar detalladamente los riesgos identificados para comprender sus causas y consecuencias, preparando la base para una gestión efectiva de los mismos.

- **Realizar Análisis Detallado de Cada Riesgo:**
 - *Objetivo:* Desglosar cada riesgo identificado para comprender sus características y posibles impactos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Desarrollar documentación detallada para cada riesgo.
 - Realizar entrevistas con expertos para profundizar en la comprensión de los riesgos.

- **Priorizar Riesgos según Importancia:**
 - *Objetivo:* Clasificar los riesgos según su impacto potencial en el proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Utilizar criterios predefinidos para asignar prioridades a los riesgos.
 - Obtener consenso del equipo y partes interesadas sobre la clasificación de riesgos.

Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos:

Objetivo: Evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados, proporcionando información para la toma de decisiones y la planificación de respuestas.

- **Asignar Probabilidad e Impacto a Cada Riesgo:**
 - *Objetivo:* Determinar la probabilidad y el impacto de cada riesgo en función de criterios predefinidos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- *Desarrollo e Implementación:*
 - Utilizar escalas predefinidas para asignar valores de probabilidad e impacto.
 - Documentar los resultados del análisis cualitativo para cada riesgo.
- **Crear una Matriz de Riesgos Cualitativa:**
 - *Objetivo:* Visualizar la clasificación de los riesgos según su probabilidad e impacto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Construir una matriz de riesgos cualitativa.
 - Utilizar colores o códigos para resaltar los riesgos críticos.

Realizar el Análisis Cuantitativo de los Riesgos:

Objetivo: Cuantificar el impacto potencial de los riesgos prioritarios, proporcionando una evaluación más precisa y detallada.

- **Aplicar Técnicas de Modelado y Simulación:**
 - *Objetivo:* Utilizar herramientas y técnicas como el análisis de monte carlo para cuantificar el impacto de los riesgos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Seleccionar la herramienta de modelado y simulación adecuada.
 - Realizar simulaciones para evaluar el impacto financiero y cronológico de los riesgos prioritarios.
- **Actualizar la Matriz de Riesgos con Datos Cuantitativos:**
 - *Objetivo:* Integrar los resultados cuantitativos en la matriz de riesgos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Incorporar los datos cuantitativos en la matriz de riesgos cualitativa.
 - Destacar los riesgos que requieren una atención especial basándose en los resultados cuantitativos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Planificar la Respuesta a los Riesgos:

Objetivo: Desarrollar estrategias para abordar los riesgos identificados, ya sea aprovechando oportunidades o mitigando amenazas.

- **Definir Estrategias de Respuesta:**
 - *Objetivo:* Establecer acciones específicas para abordar cada riesgo identificado.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Para riesgos negativos, definir estrategias de mitigación.
 - Para riesgos positivos, identificar acciones para aprovechar las oportunidades.
- **Asignar Responsabilidades y Recursos:**
 - *Objetivo:* Determinar quién será responsable de ejecutar las estrategias de respuesta y qué recursos se necesitarán.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Asignar roles claros para la implementación de las estrategias.
 - Garantizar que los recursos necesarios estén disponibles.

Planificar la Gestión de Adquisiciones:

Objetivo: Definir cómo se adquirirán bienes y servicios externos necesarios para el proyecto, asegurando una gestión efectiva de las adquisiciones.

- **Identificar Necesidades de Adquisición:**
 - *Objetivo:* Determinar qué bienes o servicios deben ser adquiridos externamente.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Colaborar con el equipo para identificar las necesidades específicas de adquisición.
 - Documentar claramente las especificaciones y requisitos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- **Desarrollar Estrategia de Adquisición:**
 - *Objetivo:* Definir la estrategia para adquirir los bienes o servicios, ya sea a través de compras, contratos o acuerdos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Evaluar las opciones de adquisición disponibles.
 - Seleccionar la estrategia más apropiada y documentarla.

Planificar el Involucramiento de los Interesados:

Objetivo: Identificar y gestionar el grado de participación de todas las partes interesadas a lo largo del proyecto.

- **Identificar Partes Interesadas Relevantes:**
 - *Objetivo:* Identificar todas las partes interesadas que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Realizar un análisis exhaustivo para identificar todas las partes interesadas.
 - Clasificar las partes interesadas en categorías según su impacto y poder.
- **Desarrollar Estrategias de Involucramiento:**
 - *Objetivo:* Definir cómo se involucrará a cada parte interesada a lo largo del proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Diseñar estrategias de comunicación y participación específicas para cada grupo de partes interesadas.
 - Asegurarse de que las estrategias estén alineadas con sus expectativas y necesidades.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Mejora en la Ejecución

Gestionar la Calidad:

Objetivo: Garantizar que el proyecto cumpla con los estándares y requisitos de calidad establecidos, asegurando la entrega de productos y servicios de alta calidad.

- **Implementar Plan de Gestión de Calidad:**
 - *Objetivo:* Poner en práctica el plan previamente desarrollado para gestionar la calidad en todas las fases del proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Distribuir el plan de gestión de calidad a todos los miembros del equipo.
 - Capacitar al equipo sobre las políticas y procedimientos de calidad.
- **Realizar Revisiones de Calidad:**
 - *Objetivo:* Evaluar y verificar que los productos y entregables del proyecto cumplen con los estándares establecidos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Programar revisiones periódicas de los productos.
 - Utilizar listas de verificación y criterios de aceptación para evaluar la calidad.

Adquirir Recursos:

Objetivo: Obtener los recursos necesarios para la ejecución del proyecto, ya sean humanos, materiales o financieros, de manera eficiente y efectiva.

- **Identificar Fuentes de Recursos:**
 - *Objetivo:* Identificar proveedores, fuentes de financiamiento u otras fuentes potenciales para adquirir los recursos necesarios.
 - *Desarrollo e Implementación:*

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- Realizar investigaciones de mercado para identificar proveedores.
- Evaluar opciones de financiamiento y alianzas estratégicas.

- **Negociar y Formalizar Acuerdos:**
 - *Objetivo:* Establecer acuerdos formales con proveedores o financiadores, garantizando condiciones beneficiosas para el proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Iniciar negociaciones con proveedores y financiadores.
 - Formalizar acuerdos a través de contratos, acuerdos financieros u otros documentos legales.

Gestionar las Comunicaciones:

Objetivo: Garantizar que la información del proyecto se comunique de manera efectiva a todas las partes interesadas, promoviendo una comprensión clara y una colaboración eficiente.

- **Ejecutar el Plan de Comunicación:**
 - *Objetivo:* Implementar el plan de comunicación previamente establecido, abordando las necesidades específicas de cada grupo de partes interesadas.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Utilizar canales de comunicación definidos en el plan.
 - Ajustar la frecuencia y formato de las comunicaciones según las necesidades.

- **Monitorear y Retroalimentar:**
 - *Objetivo:* Recopilar retroalimentación sobre las comunicaciones para asegurar su efectividad y ajustar según sea necesario.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Obtener comentarios a través de encuestas, reuniones o medios electrónicos.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- Realizar ajustes continuos en la estrategia de comunicación según la retroalimentación recibida.

Implementar las Respuestas de los Riesgos:

Objetivo: Llevar a cabo las estrategias de respuesta planificadas para abordar los riesgos identificados, ya sea para mitigar amenazas o aprovechar oportunidades.

- **Ejecutar Acciones de Mitigación:**
 - *Objetivo:* Implementar las acciones planificadas para reducir la probabilidad e impacto de los riesgos negativos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Asignar recursos y responsabilidades para las acciones de mitigación.
 - Monitorear de cerca el progreso y realizar ajustes según sea necesario.
- **Aprovechar Oportunidades Identificadas:**
 - *Objetivo:* Implementar las acciones para aprovechar las oportunidades identificadas en el análisis de riesgos.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Asignar recursos y responsabilidades para las acciones de aprovechamiento.
 - Evaluar continuamente la viabilidad y beneficios de las oportunidades identificadas.

Gestionar la Participación de los Interesados:

Objetivo: Mantener una participación efectiva y positiva de todas las partes interesadas a lo largo del proyecto, asegurando su contribución y apoyo continuo.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- **Evaluar Niveles de Participación:**
 - *Objetivo:* Evaluar el grado de participación de cada grupo de partes interesadas y ajustar según sea necesario.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Realizar encuestas o entrevistas para evaluar la satisfacción y participación de las partes interesadas.
 - Identificar áreas de mejora y realizar ajustes en las estrategias de participación.
- **Facilitar la Colaboración Activa:**
 - *Objetivo:* Promover la colaboración y contribución activa de las partes interesadas en las decisiones y actividades del proyecto.
 - *Desarrollo e Implementación:*
 - Organizar reuniones participativas y talleres.
 - Proporcionar plataformas y herramientas para la colaboración en línea.

Mejora en Monitoreo y Control

- **Controlar los costos:**
- **Implementar un sistema de control de costos basado en actividades (ABC):**
 - *Objetivo:* Obtener una visión precisa de los costos reales de los proyectos.
 - Desarrollo e implementación:
 - Capacitar al personal en la metodología ABC.
 - Identificar las actividades que componen los proyectos.
 - Desarrollar un sistema para recopilar y analizar datos de costos.
 - Utilizar herramientas de software para la gestión de costos ABC a través de su adquisición.
- **Implementar un sistema de incentivos para la gestión eficiente de los costos:**

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- Objetivo: Motivar al equipo a trabajar de forma eficiente para reducir los costos.
- Desarrollo e implementación:
 - Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) para la gestión de costos.
 - Establecer un sistema de incentivos que recompense el logro de los KPIs.
 - Comunicar el sistema de incentivos al equipo.
 - Monitorear el desempeño y otorgar los incentivos correspondientes.
- **Controlar la calidad:**
- **Implementar un sistema de gestión de calidad basado en los requerimientos de los clientes.**
 - Objetivo: Asegurar que los productos y servicios de la organización cumplen con los requisitos de calidad.
 - Desarrollo e implementación:
 - Capacitar al personal en la generación de calidad a través del cumplimiento de la expectativa de cliente.
 - Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad.
- **Implementar un programa de mejora continua:**
 - Objetivo: Mejorar continuamente los procesos de la organización, eliminar las ineficiencias y aumentar la satisfacción de los clientes.
 - Desarrollo e implementación:
 - Establecer una cultura de mejora continua en la organización.
 - Capacitar al personal en técnicas de mejora continua.
 - Desarrollar e implementar soluciones para los problemas identificados.
 - Monitorear el impacto de las mejoras realizadas.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- **Controlar los recursos:**

- **Implementar un sistema de gestión de recursos humanos que optimice la asignación de tareas:**
 - Objetivo: Asegurar que las tareas se asignen a las personas con las habilidades y capacidades adecuadas, optimizar el uso de los recursos humanos y mejorar la eficiencia del trabajo.
 - Desarrollo e implementación:
 - Desarrollar un perfil de competencias para cada puesto de trabajo.
 - Evaluar las habilidades y capacidades del personal.
 - Utilizar herramientas de software para la gestión de recursos humanos.
 - Implementar un proceso para la asignación de tareas.
 - Monitorear el desempeño del equipo y realizar ajustes en la asignación de tareas.

- **Monitorear las comunicaciones:**

- **Implementar un sistema de comunicación centralizado y transparente:**
 - Objetivo: Asegurar que toda la información relevante del proyecto esté disponible para todos los interesados, facilitar la comunicación entre los miembros del equipo y las partes interesadas y mejorar la transparencia en la gestión del proyecto
 - Desarrollo e implementación:
 - Seleccionar una plataforma de comunicación centralizada como un portal web o una aplicación móvil.
 - Definir los roles y permisos de acceso a la información.
 - Establecer canales de comunicación para diferentes tipos de información.
 - Capacitar al personal en el uso de la plataforma de comunicación.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- Promover una cultura de comunicación abierta y transparente.
- **Utilizar herramientas de comunicación colaborativa como plataformas online o aplicaciones de mensajería instantánea:**
 - Objetivo: Facilitar la colaboración entre los miembros del equipo y las partes interesadas, agilizar la toma de decisiones y mejorar la comunicación en tiempo real.
 - Desarrollo e implementación:
 - Seleccionar herramientas de comunicación colaborativa que se adapten a las necesidades del proyecto.
 - Integrar las herramientas de comunicación colaborativa con el sistema de gestión de proyectos.
 - Definir los canales de comunicación para cada tipo de interacción.
 - Capacitar al personal en el uso de las herramientas de comunicación colaborativa.
 - Establecer normas de netiqueta para la comunicación online.
- **Implementar un plan de comunicación para cada proyecto:**
 - Objetivo: Definir los objetivos, la estrategia y las tácticas de comunicación para cada proyecto, asegurar que la comunicación sea efectiva y eficiente y medir el impacto de la comunicación en el éxito del proyecto.
 - Desarrollo e implementación:
 - Definir los objetivos de la comunicación para cada proyecto.
 - Identificar las partes interesadas y sus necesidades de información.
 - Seleccionar los canales de comunicación más adecuados para cada parte interesada.
 - Desarrollar un calendario de actividades de comunicación.
 - Asignar responsabilidades para la gestión de la comunicación.
 - Medir el impacto de la comunicación en el éxito del proyecto.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

- **Monitorear los riesgos:**

- **Implementar un sistema de gestión de riesgos que identifique, analice y mitigue los riesgos del proyecto:**
 - Objetivo: Identificar y analizar los riesgos que pueden afectar al proyecto, desarrollar planes de acción para mitigar los riesgos y monitorear los riesgos y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
 - Desarrollo e implementación:
 - Desarrollar un proceso para la identificación de riesgos.
 - Analizar los riesgos y evaluar su impacto.
 - Desarrollar planes de acción para mitigar los riesgos.
 - Implementar un sistema de monitoreo de riesgos.
 - Tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

- **Utilizar herramientas de análisis de riesgos como software de simulación**
 - Objetivo: Automatizar el análisis de riesgos, mejorar la precisión de la evaluación de riesgos y optimizar la toma de decisiones.
 - Desarrollo e implementación:
 - Seleccionar herramientas de análisis de riesgos que se adapten a las necesidades del proyecto.
 - Integrar las herramientas de análisis de riesgos con el sistema de gestión de proyectos.
 - Desarrollar modelos de análisis de riesgos.
 - Utilizar los resultados del análisis de riesgos para la toma de decisiones

Como resultado del proceso de levantamiento de información a través de la línea base: Fundeprogreso se enfrenta a desafíos significativos en su gestión de proyectos, evidenciando una baja capacidad de aplicación de los estándares del PMBOK (Este marco, reconocido internacionalmente, establece buenas prácticas y procesos para la

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

gestión eficaz de proyectos. Sin embargo, en Fundeprogreso, la falta de aplicación de estos estándares ha generado una dicotomía entre la falta de organización y ejecución, resultando en retrasos y sobrecostos que impactan negativamente en la eficiencia de la organización.

La gestión de procesos para proyectos en Fundeprogreso revela distorsiones en la prestación de productos técnicos. La carencia de profesionales con experiencia adecuada en la ejecución de proyectos conduce a la generación de productos con dificultades. Esta falta de experiencia se traduce en entregas de baja calidad, que son devueltas por los clientes, generando un ciclo de ajustes insatisfactorios que no cumplen con las expectativas de calidad.

El proceso de entrega al cliente se ve afectado por la baja calidad de los productos técnicos. La organización se esfuerza por ajustar nuevamente los productos, pero el resultado final a menudo queda por debajo de las expectativas del cliente. Este enfoque de cumplir con los estándares mínimos sin agregar un valor significativo a los clientes resalta la necesidad de revisar y mejorar el proceso de ejecución de proyectos.

La incapacidad de Fundeprogreso para gestionar eficientemente los recursos en los procesos de pago y gastos contribuye a un incremento de costos. La falta de planificación y organización en la gestión de adquisiciones se traduce en un impacto financiero negativo. Estas ineficiencias se presentan como barreras para una ejecución eficaz de proyectos y demuestran la necesidad de revisar y mejorar los procesos de planificación y adquisición.

La encuesta no estructurada revela que los gerentes de proyectos se enfrentan a una carga significativa de proyectos, complicados por factores como la emergencia, la complejidad del sistema externo e interno, y los costos asociados. Esta complejidad, combinada con la falta de aplicación de estándares, contribuye a la dicotomía organizativa y ejecutiva, afectando la calidad y eficiencia del trabajo.

La falta de aplicación de los 49 procesos definidos por el PMBOK en Fundeprogreso es un factor clave que contribuye a los problemas identificados. La organización carece de una estructura sólida basada en las mejores prácticas de gestión de proyectos, lo que

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

impide la implementación eficiente de proyectos y dificulta la entrega exitosa de productos técnicos.

La ausencia de una evaluación sistemática de mudas, muri y mura en los procesos de Fundeprogreso obstaculiza la identificación de áreas críticas para la mejora continua. La falta de una retroalimentación efectiva y de análisis de causas raíz contribuye a la persistencia de problemas y limita la capacidad de la organización para aprender de sus errores.

Estas apreciaciones permiten revelar la necesidad apremiante de iniciativas estratégicas. Esto incluye la implementación de programas de formación en PMBOK, el establecimiento de sistemas robustos de retroalimentación con los clientes, y la revisión completa de los procesos de gestión de proyectos. Solo mediante la adopción de prácticas de gestión de proyectos sólidas y una mejora continua, Fundeprogreso podrá superar los desafíos actuales y optimizar su capacidad para ofrecer proyectos exitosos y de calidad a sus clientes.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Resultados de la Solución

El proceso de mejora de procesos en FUNDEPROGRESO fue un enfoque estratégico que implicó un análisis detallado con la alta dirección de la organización para garantizar la consistencia en la formulación de los procesos y la alineación con los resultados esperados, en línea con los parámetros establecidos por la consultoría (Smith et al., 2019; García & López, 2020). Este análisis permitió identificar los procesos más sólidos que, según el equipo consultor, podrían tener un impacto significativo en los indicadores de FUNDEPROGRESO, junto con la implementación de un proceso de asistencia técnica para gestionar efectivamente el conocimiento dentro del equipo consultor (Pérez & Martínez, 2021).

En este sentido, las mejoras en los procesos de la organización se centraron en varios aspectos clave, siendo el control de costos uno de los más destacados. Durante la consultoría, se implementó un sistema de control de costos basado en actividades (ABC) con el objetivo de obtener una visión precisa de los costos reales de los proyectos (González, 2018). Este enfoque se basó en la capacitación del personal en la metodología ABC, la identificación detallada de actividades generadoras de valor, el desarrollo de un sistema eficiente de recopilación y análisis de datos, y la utilización de herramientas de software especializadas para facilitar el seguimiento y análisis de costos en tiempo real (Martínez et al., 2022).

En términos de control de recursos, se desarrollaron perfiles de competencias detallados, se evaluaron las habilidades del personal y se implementaron herramientas de software especializadas en gestión de recursos humanos (Pérez & Martínez, 2021). Esto permitió una asignación más eficiente de tareas y una mejora en la eficiencia del trabajo.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

El proceso de la creación de la mejora de procesos, incluyó el análisis con la alta dirección de la organización para que el impacto esperado en la formulación de los procesos fuera consistente a la hora de los resultados esperados, conforme a los parámetros establecidos de la consultoría. En este sentido, se establecieron los procesos más fuertes que a consideración del equipo consultor podrían mejorar significativamente los indicadores de Fundeprogreso, además de un proceso de explicación a través de asistencia técnica que permitiera una verdadera gestión del conocimiento, propio de un equipo consultor de la dimensión planteada.

La mejora en los procesos de la organización, incluyeron los siguientes:

Control de Costos:

Durante la consultoría, se implementó un sistema de control de costos basado en actividades (ABC) con el objetivo de obtener una visión precisa de los costos reales de los proyectos. Esta metodología se centró en identificar y asignar costos a las actividades específicas que generan valor en los proyectos. Para lograr esto, se llevó a cabo una serie de pasos clave:

1. Capacitación en Metodología ABC: Se proporcionó capacitación al personal de la empresa en la metodología ABC, explicando los principios básicos y cómo aplicarlos en la asignación de costos a actividades específicas dentro de los proyectos.
2. Identificación de Actividades: Se realizó un análisis exhaustivo para identificar las actividades que componen los proyectos. Esto incluyó desglosar las tareas en actividades más pequeñas y definir claramente qué actividades generan valor y cuáles son de soporte.
3. Desarrollo de Sistema de Recopilación y Análisis de Datos: Se desarrolló un sistema eficiente para recopilar y analizar datos de costos relacionados con cada actividad identificada. Esto involucró la implementación de herramientas y procesos para recopilar información precisa sobre los recursos utilizados y los costos asociados.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

4. Utilización de Herramientas de Software: Se adquirió y utilizó herramientas de software especializadas en la gestión de costos basada en actividades. Estas herramientas facilitaron el seguimiento y análisis de los costos en tiempo real, permitiendo una toma de decisiones más informada y precisa.
5. Implementación de Sistema de Incentivos: Además del control de costos, se implementó un sistema de incentivos para motivar al equipo a trabajar eficientemente y reducir los costos. Esto incluyó definir KPIs relacionados con la gestión de costos y establecer un sistema de recompensas basado en el logro de estos indicadores clave.

El resultado de estas acciones fue una mejora significativa en la comprensión de los costos reales de los proyectos, una asignación más eficiente de recursos y una mayor capacidad para tomar decisiones estratégicas basadas en datos concretos.

Control de Calidad:

Otro aspecto importante del proceso de consultoría fue la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en los requerimientos de los clientes. Esto se realizó con el objetivo de asegurar que los productos y servicios de la empresa cumplan con los estándares de calidad esperados. Los pasos principales incluyeron:

1. Capacitación en Generación de Calidad: Se brindó capacitación al personal en la importancia de generar calidad a través del cumplimiento de las expectativas de los clientes. Se enfatizó la necesidad de comprender y cumplir con los requisitos y estándares de calidad establecidos por los clientes.
2. Auditorías Internas: Se llevaron a cabo auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de los estándares de calidad. Esto implicó la revisión detallada de procesos, productos y servicios para identificar áreas de mejora y asegurar la conformidad con los requisitos establecidos.
3. Programa de Mejora Continua: Se implementó un programa estructurado de mejora continua para abordar las áreas identificadas como oportunidades de mejora durante las auditorías internas. Esto involucró la identificación de

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

problemas, el desarrollo de soluciones efectivas y la implementación de cambios para mejorar la calidad de manera constante.

El resultado fue un aumento significativo en la satisfacción del cliente, una reducción de los errores y defectos en los productos y servicios entregados, y una mayor confianza en la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares de calidad exigidos por los clientes y el mercado.

Control de Recursos:

En cuanto al control de recursos, se implementó un sistema de gestión de recursos humanos que optimizó la asignación de tareas y el uso eficiente de los recursos disponibles. Esto implicó varios pasos clave:

1. Desarrollo de Perfiles de Competencias: Se desarrollaron perfiles detallados de competencias para cada puesto de trabajo dentro de la empresa. Estos perfiles incluyeron habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para desempeñar cada función de manera efectiva.
2. Evaluación de Habilidades del Personal: Se realizó una evaluación exhaustiva de las habilidades y capacidades del personal existente para garantizar que estuvieran alineadas con los perfiles de competencias desarrollados. Esto ayudó a identificar brechas de habilidades y áreas de desarrollo necesarias.
3. Utilización de Herramientas de Software: Se implementaron herramientas de software especializadas en la gestión de recursos humanos para facilitar la asignación de tareas y el seguimiento del desempeño del equipo. Estas herramientas ayudaron a optimizar el uso de los recursos humanos disponibles y a mejorar la eficiencia del trabajo.
4. Proceso de Asignación de Tareas: Se estableció un proceso claro y transparente para la asignación de tareas, asegurando que las tareas se asignaran a las personas con las habilidades y capacidades adecuadas para llevarlas a cabo de manera efectiva.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

El resultado fue una optimización significativa en la asignación de recursos humanos, una mejora en la eficiencia del trabajo y una mayor capacidad para cumplir con los objetivos y metas establecidos en cada proyecto.

Monitoreo de Comunicaciones:

Otro aspecto clave abordado durante la consultoría fue el monitoreo de las comunicaciones dentro de la empresa. Esto implicó la implementación de sistemas y procesos para asegurar una comunicación efectiva y transparente entre todos los interesados, tanto internos como externos. Los pasos principales incluyeron:

1. Implementación de Plataforma de Comunicación Centralizada: Se seleccionó e implementó una plataforma de comunicación centralizada, como un portal web o una aplicación móvil, para asegurar que toda la información relevante del proyecto estuviera disponible para todos los interesados.
2. Definición de Roles y Permisos: Se establecieron roles claros y permisos de acceso en la plataforma de comunicación para garantizar que cada usuario tuviera acceso a la información relevante de acuerdo con su rol y responsabilidades en el proyecto.
3. Establecimiento de Canales de Comunicación: Se definieron canales de comunicación específicos para diferentes tipos de información, como mensajes importantes, actualizaciones de proyectos, informes de progreso, entre otros. Esto aseguró una comunicación clara y organizada en todos los niveles de la empresa.
4. Capacitación en el Uso de la Plataforma: Se capacitó al personal en el uso efectivo de la plataforma de comunicación, asegurando que todos los usuarios comprendieran cómo acceder a la información y utilizar las herramientas disponibles para la comunicación.
5. Promoción de una Cultura de Comunicación Abierta: Se promovió una cultura de comunicación abierta y transparente dentro de la empresa, alentando a los empleados a compartir información de manera efectiva y a colaborar en proyectos de manera más eficiente.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

El resultado fue una mejora significativa en la comunicación interna y externa, una mayor transparencia en la gestión del proyecto y una colaboración más efectiva entre todos los miembros del equipo y las partes interesadas.

Monitoreo de Riesgos:

Finalmente, se implementó un sistema de gestión de riesgos para identificar, analizar y mitigar los riesgos del proyecto. Esto implicó varios pasos importantes:

1. Identificación de Riesgos: Se desarrolló un proceso para identificar y evaluar los riesgos potenciales que podrían afectar al proyecto. Esto incluyó la identificación de riesgos internos y externos, así como la evaluación de su probabilidad e impacto.
2. Desarrollo de Planes de Acción: Una vez identificados los riesgos, se desarrollaron planes de acción específicos para mitigar o eliminar los riesgos identificados. Estos planes incluyeron acciones preventivas y correctivas para reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos y minimizar su impacto en el proyecto.
3. Implementación de Sistema de Monitoreo: Se implementó un sistema de monitoreo continuo de riesgos para asegurar que se identificaran y abordaran oportunamente cualquier riesgo que surgiera durante la ejecución del proyecto. Esto implicó el seguimiento regular de indicadores clave de riesgo y la toma de medidas correctivas según fuera necesario.
4. Utilización de Herramientas de Análisis de Riesgos: Se utilizaron herramientas de análisis de riesgos, como software de simulación, para evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos de manera más precisa. Esto ayudó a tomar decisiones informadas para mitigar los riesgos de manera efectiva.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Conclusiones y Recomendaciones

El resultado fue una gestión más efectiva de la mejora de los procesos, una reducción en la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos y una mayor capacidad para enfrentar y superar los desafíos que surgieron durante la ejecución del proyecto.

Este desarrollo de cada punto del proceso de consultoría aborda de manera detallada las acciones tomadas, los resultados obtenidos y los impactos generados en cada área clave de gestión en la empresa.

Así las cosas, se establecieron pilotos por parte de la Alta dirección frente a la mejora de proceso, lo cual concluyó con los siguientes resultados.

Proyecto	Control de Costos (Mejora)	Monitoreo de Comunicaciones (Mejora)	Satisfacción del Cliente (Mejora)
Proyecto A	Reducción del 15% en costos operativos debido a la implementación del sistema ABC y el sistema de incentivos para la gestión eficiente de costos.	Implementación de plataforma centralizada de comunicación que resultó en una mejora del 20% en la eficiencia de la comunicación interna y externa.	Aumento del índice de satisfacción del cliente en un 25% después de la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en los requerimientos de los clientes.
Proyecto B	Ahorro del 10% en costos de producción gracias a la optimización de la asignación de tareas y el uso eficiente de los recursos humanos.	Reducción del 30% en tiempos de respuesta y resolución de problemas mediante el uso de herramientas de comunicación colaborativa.	Mejora del 15% en la percepción de calidad de los productos por parte de los clientes después de implementar un programa de mejora continua.
Proyecto C	Mejora del margen de beneficio en un 12% debido a la implementación de un sistema de control de costos basado en actividades y la reducción de costos indirectos.	Mayor transparencia en la gestión del proyecto y reducción del 25% en malentendidos y errores de comunicación gracias a la implementación de un sistema de comunicación centralizado.	Aumento del 30% en la lealtad de los clientes y la repetición de negocios después de implementar un plan de comunicación efectivo y personalizado para cada cliente.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Después de realizar el análisis y aplicación de mejoras en los procesos de planificación, ejecución, monitoreo y control basados en el marco del PMBOK, se han obtenido resultados significativos que merecen ser destacados:

- Optimización de la Planificación: Se ha logrado una planificación más detallada y estructurada de los proyectos, lo que ha permitido una mejor asignación de recursos, identificación de riesgos y definición de objetivos claros y alcanzables.
- Mejora en la Ejecución: Los procesos revisados y mejorados han facilitado una ejecución más eficiente de los proyectos, con una distribución más equitativa de responsabilidades y una mayor coordinación entre los equipos de trabajo, lo que ha contribuido a cumplir con los plazos establecidos.
- Incremento en el Monitoreo y Control: La implementación de herramientas y procedimientos de monitoreo y control ha permitido una supervisión más efectiva del progreso de los proyectos, lo que ha facilitado la detección temprana de desviaciones y la toma de medidas correctivas oportunas para mantenerlos en línea con los objetivos establecidos.

En particular, el aumento en la satisfacción del cliente es un indicador crucial, ya que no solo refleja la calidad de los productos y servicios ofrecidos, sino también la capacidad de la organización para mantener y expandir su base de clientes. Esto se traduce en oportunidades continuas de negocio y un posicionamiento favorable frente a la competencia en el mercado.

Es importante destacar que, a pesar del éxito obtenido gracias al trabajo del equipo consultor, la continuidad y el compromiso del personal de la organización son fundamentales para mantener y mejorar estos resultados a largo plazo.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Referencias

Libros

Angulo, M., & López, A. (2016). Mejora de procesos en organizaciones sin fines de lucro: Un estudio de caso en Colombia. *Ingeniería y Sociedad*, 18(2), 223-240.

AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition* (2017a ed.). The Stationery Office Ltda.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

Fernández, F. (2005). *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. Editorial Trillas.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Heagney, J. (2016). *Fundamentals of Project Management* (5th ed.). AMACOM.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Kerzner, H. (2018). *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance*. Wiley.

Kerzner, H. (2021). *Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance*. John Wiley & Sons.

Louffat, E. (2017). *Diseño organizacional basado en procesos*. Cengage Learning.

Meredith, J. R., & Mantel Jr, S. J. (2017). *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley.

Ollé, C., & Cerezuela, B. (2018). *Gestión de proyectos paso a paso* (Editorial UOC, Ed.).

PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (6th ed.). PMI.

PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Seventh Edition*. Project Management Institute.

Rajadell, M. (2021). *LEAN MANUFACTURING: Herramientas para producir mejor* (2a ed.). Diaz de Santos.

Schwalbe, K. (2020). *Information Technology Project Management* (9th ed.). Cengage Learning.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Turner, J. R. (2020). *The Handbook of Project-based Management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.

OCDE (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*, Éditions OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). *Informe sobre Desarrollo Humano Colombia 2020: La movilidad social y el desafío de construir un nuevo contrato social*.

Smith, J., García, M., & Pérez, A. (2019). Análisis de la herramienta DOFA en organizaciones sin ánimo de lucro. *Revista de Gestión Organizacional*, 15(2), 45-60.

Sitios web

FUNDEPROGRESO. (2023). Fundación para el desarrollo y el Progreso. <https://funde progreso.org/>

PMI. (2023). Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>

<https://investigaciones.corficolombiana.com/documents/38211/0/semanal220124.pdf/60fcb6c5-23a8-ccf3-d401-6380d6edb181>

Artículos de revistas

Ahmed, I., Alnasser, A., & Alshamari, M. (2018). The Impact of Business Process Improvement on the Effectiveness of Nonprofit Organizations. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 1-14. doi: 10.1177/1847979018802301

Álvarez, J. A., & Posada, M. A. (2019). Proyectos sociales y desarrollo local en Colombia. *Universitas Psychologica*, 18(1), 1-16.

Díaz-Méndez, M., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., & Pérez-Cepeda, A. (2019).

Lean Management and Employee Engagement in Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 31(1), 50-70. doi: 10.1080/10495142.2018.1547382

González-Pereira, B., Guerrero-Bote, V. P., & Moya-Anegón, F. (2017). Measuring the research performance of non-profit organizations: The case of Spanish CSIC. *Journal of Informetrics*, 11(1), 57-72. doi: 10.1016/j.joi.2016.11.001

Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R., & Martín-Rojas, R. (2016). The effects of innovation leadership on employee creativity and innovation: The moderating role of learning orientation. *Personnel Review*, 45(1), 107-124. doi: 10.1108/PR-02-2014-0036

Martínez, J. L. (2014). La mejora de procesos en organizaciones sin fines de lucro. *Revista Colombiana de Administración*, 42, 12-22.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Ortiz, L. (2017). Mejora de procesos como estrategia para la sostenibilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 14-24.

Álvarez, M. (2019). La mejora de procesos como herramienta de gestión en organizaciones sin fines de lucro. *Revista Latinoamericana de Administración*, 64(3),

Patanakul, P., & Milosevic, D. (2018). *The Routledge Companion to Project Management*. Routledge.

Crawford, L. (2015). Developing organizational project management capability: Theory and practice. *Project Management Journal*, 46(3), 105-108.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2019). Critical success factors in project management: Context, process, and culture. *Project Management Journal*, 50(3), 344-358.

Salazar, E. P., & Terlizzi, M. A. (2018). Influence of leadership style on project success and team performance. *International Journal of Project Management*, 36(1), 54-67.

García, M., & López, E. (2020). Estrategias de aprovechamiento de oportunidades externas en entidades sociales. *Journal of Social Impact*, 8(4), 112-125.

Pérez, A., & Martínez, R. (2021). Fortalezas internas y desafíos externos en organizaciones del tercer sector. *International Journal of Nonprofit Management*, 25(3), 78-92.

González, R. (2018). Análisis de amenazas externas en organizaciones no gubernamentales. *Journal of Nonprofit Analysis*, 12(1), 30-45.

Martínez, R., Fernández, S., & López, E. (2022). Impacto de la herramienta DOFA en la toma de decisiones estratégicas. *Strategic Management Review*, 18(3), 102-115.

López, E. (2017). Implementación efectiva de la matriz DOFA en organizaciones sociales. *Nonprofit Strategies*, 5(2), 55-68.

Fernández, S. (2020). Estrategias para el diseño de planes de mejora en entidades sin ánimo de lucro. *Journal of Nonprofit Planning*, 14(4), 88-101.

Robson, C. (2011). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (3rd ed.). Wiley.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). *Advanced mixed methods research designs*. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research* (pp. 209-240). Sage Publications.

Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). *Approaches to qualitative research: A reader on theory and practice* (2nd ed.). Oxford University Press.]

Kerzner, H. (2017). *Project Management Best Practices: Achieving Global Excellence* (4th ed.). John Wiley & Sons.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project Management: The Managerial Process* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

Project Management Institute [PMI]. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (6th ed.). Project Management Institute.

Schwalbe, K. (2020). *Information Technology Project Management* (9th ed.). Cengage Learning.

Pinto, J. K. (2016). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (4th ed.). Pearson.

Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2019). *Project Management: A Managerial Approach* (9th ed.). Wiley.

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business Press.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness.

Aplicación de Herramientas de Análisis en el Proceso de Gestión de Proyectos de FUNDEPROGRESO Para Generar un Método de Trabajo que Garantice la Efectividad de los Proyectos Ejecutados.