

**Título del Trabajo de Grado**  
**Modalidad:**  
**Innovación organizacional**  
**“Business case”**

**Nombre de los autores**

**Oficina de Proyectos en la Red Juvenil Ignaciana para la Región Valle Pacífico**

**Carolina Arias Santiago**  
**Paola Andrea León Moreno**  
**Nathalia Carolina Loaiza Valbuena**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director (a):  
Haidy Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:  
**Innovación organizacional**  
***“Business case”***

Universidad EAN  
Facultad  
Programa  
Bogotá D.C, Colombia  
25/10/2024

## **Agradecimientos**

Este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda y colaboración de la Red juvenil Ignaciana, gracias por permitirnos ser parte de este proceso en su crecimiento y aportar en su misión a lo largo del territorio colombiano.

Al Padre Daniel Vargas, SJ por su vocación dedicada a la apuesta de un presente y futuro esperanzador con los jóvenes como protagonistas.

Asimismo, a la Universidad EAN, el cual nos dio las herramientas para poder llevar a cabo este trabajo por medio del Diplomado de Innovación Organizacional, dándonos las bases y el conocimiento para desarrollar con éxito este trabajo.

# **OFICINA DE PROYECTOS EN LA RED JUVENIL IGNACIANA PARA LA REGIÓN VALLE PACÍFICO**

## **Resumen ejecutivo**

La Red Juvenil Ignaciana es una obra transversal de la Compañía de Jesús, entidad sin ánimo de lucro, de carácter social – católico, con la cual se pretende desarrollar programas enfocados al trabajo colaborativo con entidades públicas y privadas para el acompañamiento de jóvenes con la Espiritualidad Ignaciana.

Actualmente, la Red Juvenil Ignaciana realiza los proyectos con recursos propios y no cuenta con una metodología para la gestión de proyectos. Esto genera que al momento de la implementación de dichos proyectos, enfocados en la Región Valle Pacífico, se encuentren algunos procesos de gestión que no cumplen con las necesidades de los beneficiarios de los proyectos o proyectos que no estén alienados con los objetivos estratégicos de la organización.

La metodología implementada para llevar a cabo la oficina de proyectos se plasma principalmente en la sistematización, recolección de insumos de información primaria y secundaria, el alcance y metas, planeación, identificando los stakeholders que pueden aportar de diferentes maneras a la creación y materialización del proyecto, así como los riesgos que se puedan presentar a lo largo de la ejecución de este, implementando acciones que mitiguen y minimicen los impactos en la gestión, logrando que la ejecución sea efectiva y eficaz.

La implementación de una oficina de gestión de proyectos ayudará en la centralización de la gestión de recursos, estrategias y toma de decisiones para los diversos proyectos, con lo que se podrá establecer procesos estructurados, así como la maximización de los recursos con los que cuenta Red Juvenil Ignaciana, generando una cultura de gestión de proyectos para alcanzar niveles superiores y beneficios en menor tiempo.

## OFICINA DE PROYECTOS EN LA RED JUVENIL IGNACIANA PARA LA REGIÓN VALLE PACÍFICO

### Palabras clave:

1. Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)
2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
3. Desarrollo social y cultural

# OFICINA DE PROYECTOS EN LA RED JUVENIL IGNACIANA PARA LA REGIÓN VALLE PACÍFICO

## CONTENIDO

Objetivos y alineación estratégica.....	12
Objetivo general .....	12
Objetivos específicos .....	12
1. Contexto y desafío de innovación.....	13
2. Solución Innovadora .....	19
3. Análisis de mercado y competencia.....	24
4. Plan de implementación bajo metodologías ágiles .....	27
5. Análisis Financiero y de Impacto .....	29
Proyecciones financieras y ROI de innovación:.....	29
Impacto social y Ambiental: .....	30
6. Gestión de riesgos y oportunidades.....	33
Análisis de la matriz de riesgo: .....	34
7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación .....	35
8. Plan de gestión del cambio y adopción.....	36
9. Cultura de innovación y mejora continua .....	38
Conclusiones y recomendaciones .....	40
Referencias .....	41
Anexos .....	43

# OFICINA DE PROYECTOS EN LA RED JUVENIL IGNACIANA PARA LA REGIÓN VALLE PACÍFICO

## Lista de Ilustraciones

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Incidencia de la Red Juvenil Ignaciana en Colombia .....	14
Ilustración 2. Implementación de PMO. ....	14
Ilustración 3. Información básica para la adquisición y ejecución PMO. ....	15
Ilustración 4. Análisis Interno de la RJI en la región Valle - Pacífico. ....	16
Ilustración 5. Objetivos estratégicos y los recursos disponibles en la Región Valle Pacífico de la RJI .....	16
Ilustración 6. Mapa de empatía.....	17
Ilustración 7. Definición de problemas en la comunidad de Valle Pacífico.....	18
Ilustración 8. Metodología de PMO.....	20
Ilustración 9. Metodología de sistematización. ....	20
Ilustración 10. Metodología Recolección de información.....	21
Ilustración 11. Metodología planeación. ....	21
Ilustración 12. Metodología de la socialización.....	22
Ilustración 13. Metodología de la implementación.....	23
Ilustración 14. Journey Map.....	23
Ilustración 15. Identificación de los Stakeholders.....	25
Ilustración 16. Roadmap de innovación y metodología de desarrollo para la Red Juvenil Ignaciana.....	27
Ilustración 17. Estructura del equipo para PMO. ....	28

**OFICINA DE PROYECTOS EN LA RED JUVENIL IGNACIANA PARA LA  
REGIÓN VALLE PACÍFICO**

**Lista de Tablas**

**Pág.**

Tabla 1. Tabla de impacto social y ambiental.....	30
Tabla 2. Rangos de medición de riesgo. ....	34
Tabla 3 Tabla de métricas de éxito para la PMO.....	35
Tabla 4. Mapa de comunicación de stakeholders.....	38

## **Objetivos y alineación estratégica**

### **Objetivo general**

Diseñar una Oficina de proyectos para la Red Juvenil Ignaciana de la Compañía de Jesús en la región Valle-Pacífico para la ejecución de proyectos en ecología integral.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar una estrategia basada en metodologías ágiles para implementar una oficina de proyectos (PMO) orientada a organizaciones de redes juveniles, aplicando las mejores prácticas en la gestión de proyectos sociales y ambientales.
- Realizar un diagnóstico interno de la metodología actual de la Red Juvenil Ignaciana para la formulación de proyectos en la región Valle-Pacífico.
- Validar la viabilidad de la propuesta metodológica con las partes interesadas, promoviendo su participación y retroalimentación para optimizar la metodología.
- Definir un plan de implementación de una oficina de proyectos que lidere la gestión de los proyectos en la región Valle Pacífico.

## 1. CONTEXTO Y DESAFÍO DE INNOVACIÓN.

En Colombia, las redes juveniles se centran en la participación juvenil en diversas actividades sociales y ambientales a través de la socialización de diversos proyectos de integración. Cada vez son más los programas fomentados por empresas como parte de sus programas de RSA o por compañías de carácter religioso como la Red Jesuita desde su misión con la comunidad. Algunas de estas organizaciones son:

1. Red Nacional de Jóvenes de Ambiente (RNJA): Promueve el liderazgo juvenil, la educación ambiental y la ejecución de proyectos que buscan el desarrollo sostenible a nivel local y nacional.
2. RedBioCol: Enfoque en el desarrollo sostenible a través de actividades de educación y voluntariado.
3. Escuela Nacional de Formación Ambiental SAVIA: Capacita a jóvenes en temas relacionados con la gestión ambiental.

Si bien estos programas se encuentran en un momento de crecimiento, se enfrentan con la falta de recursos, apoyo económico, tecnología y en algunas ocasiones, resistencia al cambio por temor a perder su identidad cultural o social. En este punto, la Red Jesuita Ignaciana (RJI) ha sido clave facilitando espacios donde los jóvenes pueden involucrarse en iniciativas de sostenibilidad, ecología integral y reconciliación a través de la socialización y ejecución de diversos proyectos para promover mayor desarrollo de las regiones aledañas al entorno urbano.

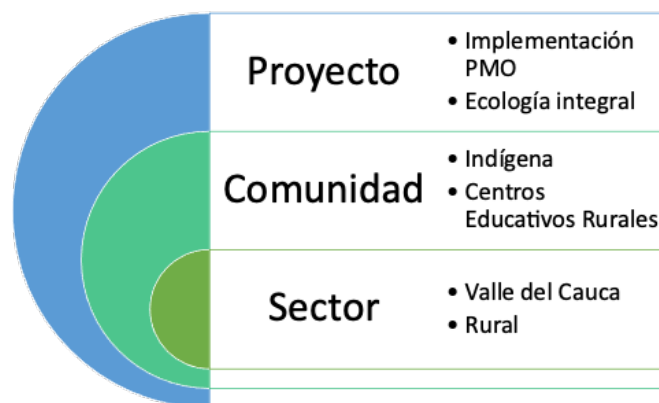
Ilustración 1. Incidencia de la Red Juvenil Ignaciana en Colombia



Fuente: RJI presentación en redómetro

Con la implementación de la oficina de gestión de proyectos PMO para la Red Juvenil Ignaciana en la sección de Valle Pacífico, el objetivo es centralizar la gestión de recursos, estrategias y toma de decisiones para diversos los proyectos de la Red. Este proyecto permitirá establecer procesos estructurados de gestión, como la planificación estratégica, la evaluación de riesgos y el seguimiento continuo de los indicadores de sostenibilidad, mejorando la cobertura social de su sector relevante.

Ilustración 2. Implementación de PMO.



Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo el desarrollo del presente proyecto, es indispensable recopilar la información demográfica, realizar análisis de datos y la conformar de equipo, el cual sea integro y tenga las capacidades técnicas, administrativas, jurídicas y demás componentes para sostener y fortalecer la oficina de proyectos durante su proceso de maduración.

Ilustración 3. Información básica para la adquisición y ejecución PMO.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis del entorno rural-urbano de Valle - Pacífico revela desafíos y oportunidades. Los jóvenes enfrentan la necesidad de fortalecer sus identidades territoriales, mientras que buscan formas de integrarse en el desarrollo económico y social de su región. La coexistencia de diversas realidades socioeconómicas genera una dinámica que requiere un enfoque inclusivo y adaptable a la cultura local.

Ilustración 4. Análisis Interno de la RJI en la región Valle - Pacífico.



Fuente: Elaboración propia

El principal desafío de la oficina es generar esa alineación de recursos para la formalización de los proyectos de Valle Pacífico con los recursos actuales, su cultura de innovación y como esto va alineado con los objetivos hacia la solución esperada.

Ilustración 5. Objetivos estratégicos y los recursos disponibles en la Región Valle Pacífico de la RJI



Fuente: Elaboración propia

Los recursos disponibles para la Región Valle-Pacífico, enfocados en el recurso humano, financiero y tecnológico, intentan soportar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Red Juvenil Ignaciana para su vigencia del Plan Anual Estratégica 2024-2026 pero limitan el alcance de ejecución, porque dichos recursos deben ser compartidos con las demás regiones, generando que la relación no sea distribuida de manera equitativa.

De otra parte, para trabajar sobre el desafío de la resistencia al cambio, se recurre al mapa de empatía del usuario, para identificar sus sentimientos y necesidades.

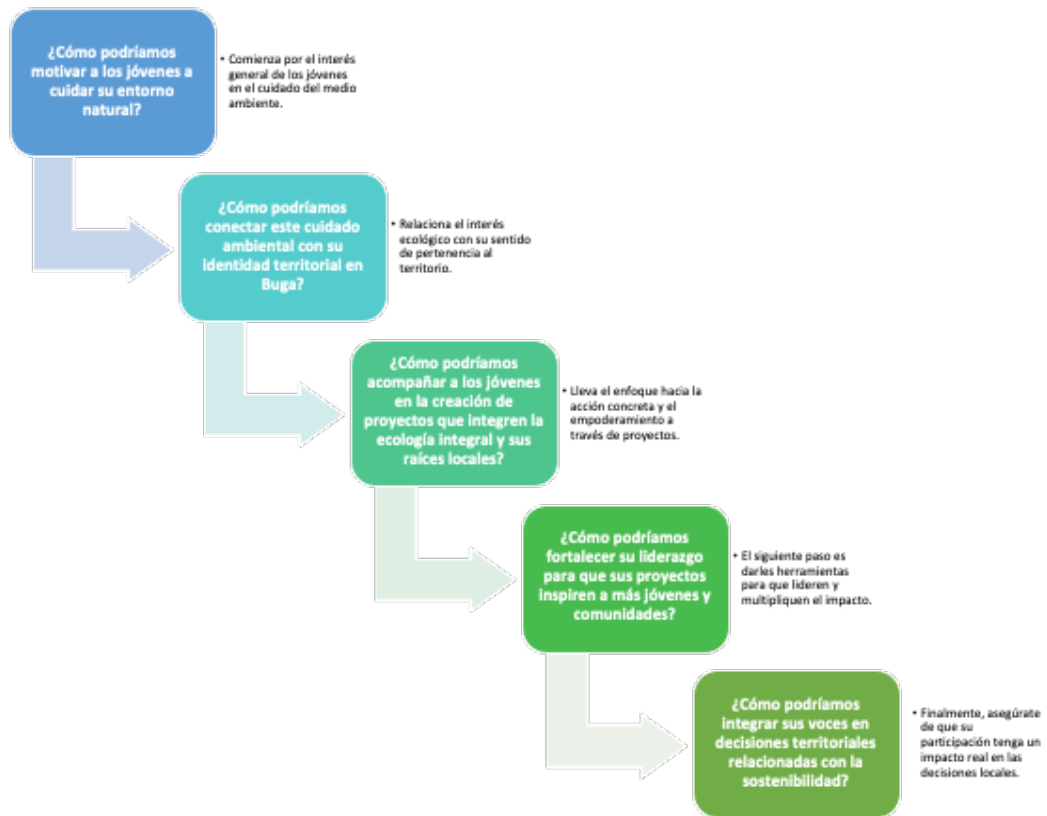
Ilustración 6. Mapa de empatía.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se plantea la definición del problema de la comunidad de Valle Pacífico.

Ilustración 7. Definición de problemas en la comunidad de Valle Pacífico.



Fuente: Elaboración propia

## **2. Solución Innovadora**

Actualmente no existe una metodología para la gestión de proyectos en la Red Juvenil Ignaciana. Por lo tanto, los proyectos que se han otorgado con los recursos propios de la Compañía de Jesús no cuentan con alcance, estructura ni seguimiento. Tampoco cuentan con una medición adecuada sobre el impacto que se genera en las comunidades.

Implementar una oficina de proyectos asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva para el desarrollo de los proyectos dirigidos a los jóvenes en dicha región, al orientar la planificación de los proyectos, promoviendo la innovación y la creatividad para abordar las necesidades de los jóvenes en la región de Valle - Pacífico.

De este modo, la implementación de una oficina de proyectos para la Red Juvenil Ignaciana es la propuesta de innovación para la organización, ya que permite que la Red Juvenil genere valor a través de las propuestas de sus proyectos de una forma estructurada, permitiendo tener disponibilidad de recursos y desarrollar propuestas de mediano y largo plazo.

A continuación, se especifican los pasos generales y específicos a seguir para la implementación y ejecución de la Oficina de Gestión de Proyectos en Valle del Pacífico.

Ilustración 8. Metodología de PMO.



Fuente: Elaboración propia

Iniciando con la sistematización, esta es una herramienta que ayuda a la organización y la planificación principal para conformar la oficina de gestión de proyectos.

Ilustración 9. Metodología de sistematización.



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la metodología planteada en la ilustración 7, la recolección de información es uno de los pasos importantes, teniendo en cuenta que basados en la información que se logre adquirir, se puede generar las diferentes actividades y/o programas dentro del área de estudio.

Ilustración 10. Metodología Recolección de información



Fuente: Elaboración propia

Una vez se tenga información primaria y/o secundaria, se procede a la planeación enfocado principalmente en los focos y/o problemas principales en el área de estudio:

Ilustración 11. Metodología planeación.



Fuente: Elaboración propia

Ya teniendo las ideas claras, los beneficiarios y las entidades que pueden aportar a la creación y la ejecución de la oficina, el cual deberá ser socializado a los mismos, con el fin de que se conozca y se empiece a la ejecución de este.

Ilustración 12. Metodología de la socialización.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se procede a la implementación de la oficina, con un monitoreo y seguimiento al proceso de manera constante, para así evidenciar los vacíos, riesgos y sus mejoras:

Ilustración 13. Metodología de la implementación.



Fuente: Elaboración propia

Para identificar y generar proyectos que aporten valor a la comunidad, se desarrolla el siguiente Journey Map con base en la información recopilada de los proyectos previos a la implementación de la oficina de proyectos y así identificar oportunidades de mejora:

Ilustración 14. Journey Map

Journey Map							
	CONCIENCIA	CONSIDERACIÓN	ADQUISICIÓN	ONBOARDING	USO REGULAR	FIDELIZACIÓN	RECOMENDACIÓN
ACCIONES	Participación en charlas de socialización de las comunidades Información e interacción a través de convocatorias	Asistencia a los diversos espacios de socialización (más de uno) Indagación de los espacios brindados por la RJI, sobre qué es la RJI	Expresión de interés abierto en los proyectos programados para la comunidad Inscripción en las convocatorias	Acercamiento a través de los espacios ofrecidos por la RJI Interés, seguimiento e inscripción a los proyectos	Expresión de interés abierto en los proyectos programados para la comunidad Inscripción en las convocatorias	Presencia y visibilidad de los proyectos de la RJI en las diversas convocatorias de su interés	Voz a voz con miembros de su comunidad para escuchar y participar en los proyectos de la RJI
TOUCHPOINTS	Encuentros en la comunidad Espacios abiertos de diálogo y socialización	Atención particular sobre las dudas de los proyectos de su interés	Recolección de datos durante los espacios de socialización de los proyectos dispuestos para la región	Encuentros en la comunidad Espacios abiertos de diálogo y socialización	Encuentros en la comunidad Espacios abiertos de diálogo y socialización	Proyectos en ejecución por parte de la RJI con la comunidad Visibilidad y estado de avance en cuanto a lo acordado en los espacios de socialización	Espacios dispuestos posteriores a la gestión de los proyectos
EMOCIONES	Sentirse escuchado Oportunidad Curiosidad	Duda Interés Incertidumbre	Expectativa Interés Compromiso	Aprendizaje Incomodidad Cambio	Empoderamiento Desarrollo personal Visión	Lealtad Seguridad Proactividad	Confianza Estabilidad Crecimiento
OPORTUNIDADES DE MEJORA	Frecuencia y cobertura de los espacios de diálogo para las diferentes comunidades en Valle Pacífico y en especial para las comunidades de jóvenes de Buga	Oportunidad de ofertar en más espacios, más proyectos, ofrecer mayor claridad sobre recursos y oportunidades de desarrollo	Frecuencia, cobertura, certeza de recursos y claridad sobre oportunidades brindadas en los proyectos a largo plazo	Oportunidad de ofertar en más espacios, más proyectos, ofrecer mayor claridad sobre recursos y oportunidades de desarrollo	Posibilidad de ofertar en más espacios, más proyectos, ofrecer mayor claridad sobre recursos y oportunidades de desarrollo	Oportunidad de desarrollo continuo a largo plazo con la comunidad con unos recursos fijos	Mayor alcance y recursos para la comunidad

Fuente: Elaboración propia.

### **3. Análisis de mercado y competencia**

Para establecer el alcance y mantener la viabilidad del proyecto, se debe involucrar a la comunidad, haciéndolos partícipes de la propuesta y socialización de los proyectos. Se debe escuchar principalmente a los jóvenes, las mujeres cabeza de hogar y familias desplazadas, para enfocar los proyectos y dar cumplimiento a las metas establecidas.

Por otra parte, las entidades son elementos clave en la generación de la oficina de PMO, como las alcaldías, colegios, jardines y demás entidades que hacen parte de la comunidad y su formación. Estas entidades aportan a la financiación y a los programas de desarrollo local, lo cual puede facilitar la implementación de los programas de la oficina.

Finalmente, las fundaciones y las organizaciones sin ánimo de lucro son claves para este proceso, ya que pueden aportar desde la parte financiera, así como desde el enfoque educativo en cada uno de los programas que se planifiquen en la oficina de PMO.

Para el análisis del mercado y competencia, se identificaron 7 stakeholders que aportan a la creación de la oficina de gestión de proyectos, los cuales se describen de manera más específica, en la siguiente ilustración:

Ilustración 15. Identificación de los Stakeholders.



Fuente: Elaboración propia

Para validar el impacto que una oficina de Proyectos pueda tener en la Red Juvenil Ignaciana de la Compañía de Jesús, se realizó una encuesta de tipo estructurada (ver anexo B) que consta de 30 preguntas (5 de caracterización del grupo seleccionado para recopilar la información demográfica y 25 preguntas en escala de likert, enfocadas en 5 variables clave: madurez de la gestión de los proyectos, la cultura organizacional, la gestión actual de los proyectos y la gestión del cambio.

El tamaño de la muestra se aplicó en un grupo de 11 personas que, de manera conveniente, se enfocan al propósito de esta metodología, como lo son:

- Directivo de la Red Juvenil Ignaciana
- Coordinadores de Proyectos en la Red Juvenil Ignaciana
- Asesores externos en proyectos nacionales y regionales

Estos perfiles, por su cercanía con la gestión de los proyectos que se realizan en la Región Valle Pacífico, proporcionan la validación en la consulta y la identificación de los problemas que se evidencien. Es un grupo en donde, en la caracterización demográfica, se trata de un grupo profesional, con un tiempo de realización de sus actividades laborales en una ventana de 1 a 5 años.

En cuando a los hallazgos de las categorías que se implementaron, se evidencia que:

- En la madurez en la gestión de los proyectos, para fomentar una cultura de gestión de proyectos en las organizaciones, que mejore costos, calidad y control, se utilizan modelos de madurez. Estos modelos evalúan en qué medida los procesos se alinean con estándares y la estrategia empresarial, permitiendo alcanzar niveles superiores y ampliar el valor obtenido (Espeleta Díaz & Prada Villalobos, 2019). El equipo RJI realiza una constante evaluación por el compromiso que tiene el equipo base de la Red, pero no tiene adoptados estándares como marcos de referencia. Esto conlleva que, de manera intuitiva, la efectividad en la gestión que realizan, planificando, ejecutando y evaluando, soportado a través de las habilidades y competencias del equipo. Esto genera una oportunidad para la implementación de metodologías de gestión de proyectos.

- En cuanto a la metodología del enfoque adaptativo, estos enfoques permiten a los equipos de proyecto ajustar sus estrategias y actividades según la situación actual y las necesidades cambiantes, lo que mejora su capacidad de adaptarse a las demandas del proyecto y del entorno. La gestión de proyectos adaptativos es particularmente útil en aquellos casos donde los requisitos son inciertos o cambian con frecuencia, y donde la rapidez y flexibilidad son esenciales. (Larson, 2021). La Red Juvenil Ignaciana Valle Pacífico, presente en un entorno social cambiante con la situación de orden público en la mayoría de sus proyectos, genera incertidumbre dentro del equipo, pero, se adaptan rápidamente a dicho contexto.

#### 4. Plan de implementación bajo metodologías ágiles

Ilustración 16. Roadmap de innovación y metodología de desarrollo para la Red Juvenil Ignaciana



Fuente: Elaboración propia

La metodología SCRUM se fundamenta en la colaboración, la entrega gradual y la adaptación constante. En los proyectos Scrum, se dividen las tareas en iteraciones conocidas como sprints, y el equipo se reúne con regularidad para evaluar y ajustar su progreso. (Larson, 2021). Esta metodología es ideal para una organización como la Red Juvenil Ignaciana, porque, la implementación de Scrum no solo mejora la gestión de proyectos, sino que también fomenta el desarrollo de habilidades y un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Así mismo, Scrum promueve la colaboración constante con los beneficiarios que, en este caso, son los jóvenes y las regiones. Las reuniones regulares como las revisiones de sprint, permiten obtener retroalimentación directa, lo que ayuda a asegurar que los proyectos estén alineados con las expectativas y necesidades de los jóvenes en las regiones.

De otra parte, revisar en retrospectiva los proyectos le ayudará a construir un ambiente de aprendizaje continuo a la Red Juvenil Ignaciana, evaluando las situaciones positivas y negativas y fomentando la eficacia de los proyectos futuros.

Para dar cumplimiento al cronograma (ver anexo de implementación de la oficina de PMO y poder estructurar los proyectos aprobados para Valle Pacífico, se propone la siguiente estructura del equipo:

Ilustración 17. Estructura del equipo para PMO.



PERSONAL	Líder PMO	Coordinador de proyectos	Gestor de proyectos	Especialista social y cultural	Analista de datos
<b>Habilidades y Formación</b>	Gestión de proyectos, liderazgo, 5 años de experiencia, PMP	Planificación, 3 años de experiencia, formación en gestión	Análisis crítico, 2-3 años de experiencia, estudios afines	Comunicación intercultural, 3-4 años de experiencia, trabajo social	Análisis estadístico, 2-3 años de experiencia, grado en estadísticas
<b>Plan de gestión y estrategia</b>	Contratación interna, talleres de liderazgo, fomentar ideas	Talento interno, cursos metodologías ágiles, sesiones de feedback	Incentivar desarrollo interno, formación en sostenibilidad	Contratación culturalmente alineada, capacitación participativa	Fomentar movilidad interna, formación en visualización
<b>Recursos necesarios</b>	Software de gestión de proyectos, espacio de reuniones, salario 5M	Herramientas de seguimiento, espacio flexible, salario 4M	Herramientas de análisis (Excel), espacio flexible, salario 3M	Software para encuestas, zonas de encuentro, salario 3M	Software de análisis (R, Python), laboratorio de datos, salario 3M

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el equipo actual cuenta con una amplia experiencia en la gestión de proyectos sociales, culturales y ambientales en las diversas regiones de Colombia, la meta con la estructuración de la oficina de proyectos es potenciar las habilidades presentes de los miembros del equipo y lograr estandarizar la gestión de proyectos para atender las necesidades de la comunidad con una mejor captación de recursos (ingresos, donaciones, alianzas) y con una proyección a largo plazo.

## 5. Análisis Financiero y de Impacto

### Proyecciones financieras y ROI de innovación:

La inversión inicial de los proyectos actualmente responde a la funcionalidad, exposición y oferta de los proyectos que se generen para que así exista una aprobación y una destinación de presupuesto, que no siempre responde a las necesidades o a la meta proyectada para el proyecto que se planea ejecutar. Con la implementación de la oficina de proyectos, la idea es establecer una base centralizada que permita evaluar a través de los lineamientos de gestión de proyectos, un seguimiento a la rentabilidad y efectividad de los proyectos propuestos.

Como tal, no se cuenta con un balance ya que las propiedades, activos y pasivos provienen de la Red Jesuita en general. El objetivo es centralizar y justificar de forma efectiva los recursos invertidos, por lo que inicialmente y considerando la limitación de recursos, se requiere como mínimo lo siguiente, considerando que faltando 2 meses para cerrar 2024, se proyectan los costos para 2025 con una inflación del 5,3% de acuerdo con información recopilada del Ministerio de Hacienda y estudios económicos de acuerdo al Anexo. Estimación inversión y costos 2025.

Mensualmente, la RJI genera unos ingresos mensuales promedio de 85M recibido de la Red Ignaciana y un promedio de 75M mensuales en costos y gastos, los cuales están distribuidos mayoritariamente en salarios (19M), mantenimiento de los lugares base y las capillas (16M) y donaciones (15M). Con esta información base, contamos con un promedio de ahorro mensual de 10M aproximadamente, por lo que podemos planificar que dar inicio al proyecto de inversión en la oficina de PMO con la totalidad de sus recursos iniciales establecidos en 45M (Ver Anexo D) llevará un estimado de 5 meses.

Se estima una mayor eficiencia de recursos en un 5% de los costos (equivalentes a \$3.752.314) por ahorros en mantenimiento local y desplazamiento del personal al centralizar la gestión de recursos y optimizar la coordinación de proyectos. Con esto, el ROI para la oficina de proyectos, contemplando las nuevas asignaciones y el ahorro actual sería el siguiente:

Ahorro anual estimado	\$ 3.752.314	x	12	=	\$ 45.027.768
Beneficio neto	\$ 45.027.768	-	\$ 45.026.280	=	\$ 1.488

<b>ROI</b>	<b>\$ 1.488</b>	<b>=</b>	<b>0,0%</b>
	<b>\$ 45.026.280</b>		

Se proyecta el punto de equilibrio para el primer año de implementación al contar con recursos limitados e inciertos por asignación. Una vez implementada, se proyecta una percepción adicional de ingresos adicional del 12% desglosada de la siguiente forma:

- La implementación de una oficina de PMO permitirá concretar convenios para obtener recursos de proyectos a un más largo plazo con esto, los recursos obtenidos por autogestión se incrementan en un proyectado del 10% (equivalente a \$8.500.000 mensuales).

- Adicionalmente, se podría recibir una mayor asignación, pero dado que este dato es incierto, vamos a proyectarlo en un 2% de lo asignado (equivalente a \$1.700.000 mensuales).

Con esta proyección, se estima un adicional de \$10.200.000 para la autogestión y sostenibilidad de la Oficina de PMO en el segundo año, esperando concretar alianzas para tener una mejor asignación y recaudo en los siguientes 3 a 5 años.

Impacto social y Ambiental:

A continuación, se describen los impactos esperados una vez la Oficina de Gestión de Proyectos esté en funcionamiento con el enfoque socioambiental que se desea implementar, por lo tanto, se establecen impactos orientados al cuidado del medio ambiental y crecimiento de la población, con sus respectivos indicadores y, una vez se haya aplicado, se llevará a cabo el seguimiento, control y mejoramiento de estos indicadores para obtener una mejor percepción y desempeño.

Tabla 1. Tabla de impacto social y ambiental.

IMPACTO SOCIAL		
IMPACTO	INDICADOR	ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO
<p><b>Desarrollo Económico:</b> Proyectos bien gestionados pueden atraer inversiones, mejorar infraestructuras y crecimiento del programa, dando alcance a más comunidades, veredas, municipios y/o ciudades en el departamento, asimismo, la creación de empleos, estimulando la educación y la economía local.</p>	<p>% de programas ejecutados= (programas ejecutados anual/Programas proyectados anual) *100 % de empleos= (empleos actuales/empleos generados con la OMP) *100</p>	<p>Para poder plantear una estrategia de mejoramiento, es importante tener una base de indicadores en el año cero, el cual ayuda a identificar los vacíos y planear diferentes planes de mejora que ayuden al cumplimiento de las metas, en este caso, identificar las falencias en los programas y planear las actividades que ayuden a mejorar cada uno de ellos, estas estrategias dependen del alcance de cada proyecto.</p>
<p><b>Fortalecimiento Comunitario:</b> Al involucrar a la comunidad en la planificación y ejecución de proyectos, se promueve la colaboración, la pertenencia y la cohesión en la comunidad.</p>	<p>Encuestas realizadas en la comunidad (indicador cuantitativo y cualitativo)</p>	<p>Por medio de las encuestas se puede determinar la eficacia de los programas en la comunidad, adicionalmente, establecer estrategias conforme a los comentarios y las observaciones que se generen en la ejecución de cada uno de ellos.</p>
<p><b>Capacitación y Educación:</b> Una de las principales ventajas que se obtiene de la oficina de gestión de proyectos es poder implementar programas de formación en gestión de proyectos puede empoderar a los residentes, mejorando sus habilidades y perspectivas laborales</p>	<p>Resultados de los programas</p>	<p>Por medio de encuestas que califiquen la ejecución de los proyectos y sus desventajas que aporten al mejoramiento de este.</p>

<p>es, asimismo, encaminando al beneficiario por una vocación y fortalecimiento de este.</p>		
<b>IMPACTO AMBIENTAL</b>		
<p><b>Conservación de Recursos Naturales:</b> Teniendo en cuenta el enfoque sostenible el cual se quiere enfocar la PMO, la conservación es una de las prioridades que se enfoca la oficina, con el fin de implementar proyectos enfocados en la protección y conservación de recursos como bosques, ríos y áreas de biodiversidad.</p>	<p>% conservación de recursos= (programas de recursos naturales ejecutados anual/ programas de recursos naturales proyectados) *100</p>	<p>El enfoque de cada uno de estos impactos ambientales, están determinados según las necesidades de la comunidad, es por eso que se escogieron los tres principales tales como la gestión de los residuos, la conservación del medio ambiente y el uso adecuado del suelo según su vocación es por eso que las estrategias de mejoramiento se enfocara, según la ejecución de los programas que se hayan proyectado en el año y, asimismo, la calificación dada por cada uno de los beneficiarios.</p>
<p><b>Energías Renovables:</b> Proyectos con enfoque en la generación de energía limpia que ayuden a reducir la dependencia de combustibles fósiles.</p>	<p>% Energías renovables= (programas de Energías renovables ejecutados anual/ programas de Energías renovables proyectados) *100</p>	
<p><b>Gestión de Residuos:</b> Promover prácticas adecuadas de manejo y reciclaje de residuos, ayudando a reducir la contaminación.</p>	<p>% gestión de residuos= (programas de gestión de residuos ejecutados anual/ programas de gestión de residuos proyectados) *100</p>	
<p><b>Agricultura Sostenible:</b> Iniciativas que fomenten prácticas agrícolas sostenibles, protegiendo el suelo y reduciendo el uso de pesticidas.</p>	<p>% agricultura sostenible= (programas de agricultura sostenible ejecutados anual/ programas de agricultura sostenible proyectados) *100</p>	

<p><b>Educación Ambiental:</b> Sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y adoptar prácticas ecológicas.</p>	<p>% educación ambiental = (capacitaciones y talleres ejecutados anual/ capacitaciones y talleres proyectados) *100</p>	<p>Es importante tener en cuenta que, para llegar a cada uno de los beneficiarios del proyecto, se debe gestionar personal que ayude al cumplimiento de las metas, en este caso, precisamente, una estrategia principal, es que entre mayor cobertura, se necesitara de mayor personal, es así como la cantidad de capacitaciones que se proyecten debe ser coherente según la cantidad del personal que se tenga en el momento.</p>
<p><b>OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE</b></p>		
<p>Inicialmente se pretende abordar los siguientes ODS, sin embargo, una vez implementado y según el crecimiento, se determinará el aumento y cumplimiento de ODS adicionales.</p> <p><b>ODS 3:</b> Salud y Bienestar <b>ODS 4:</b> Educación de calidad <b>ODS 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico <b>ODS 11:</b> Ciudades y comunidades sostenibles <b>ODS 13:</b> Acción por el clima</p>	<p>Aumento de una ODS adicional anualmente.</p>	<p>Plan de seguimiento y mejoramiento anual, estableciendo las metas que cumplan el incremento de ODS anualmente.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 6. Gestión de riesgos y oportunidades

Una matriz de riesgos es fundamental en una oficina de gestión de proyectos porque ayuda a identificar, evaluar y priorizar riesgos potenciales que pueden afectar el éxito de un proyecto. Permitiendo anticipar los problemas que se puedan presentar en el desarrollo y así poder evitar que se convierta en un problema aun mayor, asimismo, ayuda a planificar estrategias de mitigación y evitar riesgos, mejora la toma de decisiones

con bases solidas e informadas, y finalmente, aumenta la transparencia y la comprensión de los riesgos que se puede llegar a obtener al momento de socializarlo con los stakeholders del proyecto. (Alejandro, 2023).

La matriz que se anexa en el presente trabajo (ANEXO B), es una matriz que identifica los posibles riesgos que puede presentar el proyecto dentro de su ejecución, tanto de manera externa como interna, y su probabilidad e impacto, los cuales se determinan de la siguiente manera:

Tabla 2. Rangos de medición de riesgo.

	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>1</b>	Raro	Insignificante
<b>2</b>	Improbable	Menor
<b>3</b>	Posible	Moderado
<b>4</b>	Frecuente	Mayor

Fuente: Elaboración propia.

Estos rangos permite identificar aquellas áreas las cuales pueden presentar problemas en el desarrollo de la oficina y su impacto en el mismo, ya sea de manera directa o indirecta, por lo cual se establecen estrategias que ayuden a resolver de manera acertada, dichas problemáticas y así, minimizar el riesgo y el impacto en el proyecto, dichas acciones deberán ser implementadas una vez se identifique el riesgo y de manera continua, seguimientos a dichas ejecuciones, las cuales ayudaran a plasmar si las acciones tomadas son suficientes para mitigar o prevenir el riesgo o, si en dado caso, sea necesario implementar más mecanismos de control que ayuden a la prevención de un riesgo en el futuro.

Análisis de la matriz de riesgo:

La identificación de riesgos es una de las herramientas más importantes a la hora de hacer seguimiento y la ejecución de un proyecto, teniendo en cuenta que, ayuda a Identificar posibles obstáculos antes de que se conviertan en problemas mayores, desarrolla estrategias para mitigar o evitar los riesgos identificados, optimiza recursos con el fin de ser dirigidos a las áreas que presentan mayor riesgo, entre otros. (ASANA, 2024).

En este caso, como riesgos principales se identificaron riesgos en el área financiera, de comunicación, gerencial y externas a la organización, que pueden alterar el orden de los programas y la gestión de la oficina en general.

Una de ellas y la cual puede causar mayor impacto, es la violencia que presenta la zona del valle del pacifico, ya que enfrenta una situación compleja de violencia, influenciada por diversos factores. En Cali y el Valle del Cauca, la violencia contra las mujeres es alarmante, con cifras preocupantes de feminicidios y homicidios, además, la región está marcada por la presencia de grupos armados y actividades ilegales como el narcotráfico y la minería ilegal, es por eso por lo que este riesgo, aunque se implementen estrategias, es muy difícil de mitigar, ya que es un ente extranjero el que lo genera, sin embargo, se establecen actividades que ayuden a su prevención.

Sin embargo, los demás riesgos que se presentan en la matriz se pueden mitigar y minimizar su impacto, con actividades generadas internamente y que se pueden evitar realizando un respectivo seguimiento interno mensual.

## 7. Métricas de éxito y KPIs de Innovación

Tabla 3 Tabla de métricas de éxito para la PMO.

Objetivo	Resultado Clave	Métrica	Plazo	Responsable
<b>1. Desarrollar una estrategia basada en metodologías ágiles para implementar una PMO orientada a redes juveniles.</b>	1.1 Documentar y establecer procesos clave para la PMO, utilizando metodologías ágiles y mejores prácticas.	Porcentaje de procesos clave documentados (meta: 100%)	3 meses	Líder PMO
	1.2 Entrenar a los miembros del equipo en las metodologías ágiles seleccionadas.	% de asistentes capacitados sobre el total (meta: 80%)	2 meses	Especialista social y cultural
	1.3 Reducción del tiempo de ejecución de proyectos piloto usando la nueva estrategia ágil.	Reducción en días de ejecución (base: promedio actual)	4 meses	Coordinador de proyectos
<b>2. Realizar un diagnóstico interno de la metodología actual de la Red Juvenil Ignaciana en la región Valle-Pacífico.</b>	2.1 Completar el análisis de fortalezas y debilidades en la formulación de proyectos de la Red Juvenil Ignaciana.	% de evaluación completada (meta: 100%)	1.5 meses	Analista de datos
	2.2 Identificar y documentar al menos 3 áreas críticas de mejora en la metodología actual.	Número de áreas de mejora identificadas	2 meses	Gestor de proyectos
	2.3 Realizar entrevistas con 10 stakeholders clave para validar la percepción de la metodología actual.	Cantidad de entrevistas realizadas (meta: 10)	1 mes	Especialista social y cultural
<b>3. Validar la viabilidad de la propuesta metodológica con las partes interesadas, promoviendo participación y retroalimentación.</b>	3.1 Lograr al menos un 70% de participación en sesiones de retroalimentación con las partes interesadas.	% de participación en sesiones de retroalimentación	1 mes	Coordinador de proyectos
	3.2 Obtener una calificación promedio de satisfacción de 4 sobre 5 en la viabilidad percibida de la metodología.	Calificación promedio (1-5) en encuesta de satisfacción	1.5 meses	Analista de datos
	3.3 Incorporar al menos 3 sugerencias de mejora en la metodología final basada en la retroalimentación recibida.	Número de sugerencias incorporadas	2 meses	Líder PMO
<b>4. Definir un plan de implementación de una PMO que lidere la gestión de proyectos en la región Valle Pacífico.</b>	4.1 Crear y aprobar un documento de plan de implementación que contemple cronograma, recursos y KPI iniciales.	Estado del documento (completo o no)	2.5 meses	Líder PMO
	4.2 Asignar roles y responsabilidades para la PMO, asegurando un 100% de cobertura en las funciones críticas.	% de roles asignados sobre el total requerido (meta: 100%)	2 meses	Coordinador de proyectos
	4.3 Identificar al menos 2 oportunidades de financiamiento para la sostenibilidad de la oficina de proyectos.	Número de oportunidades identificadas	3.5 meses	Especialista social y cultural

Fuente: Elaboración propia.

Los OKRs están alineados con la misión de la RJI de impulsar el liderazgo juvenil, la colaboración y la innovación, centrados en la ecología integral y la transformación social. Cada objetivo fortalece las habilidades de los jóvenes mientras promueve la sostenibilidad y el servicio a la comunidad. Para garantizar su efectividad, se realizan revisiones mensuales en proyectos de 3 a 4 meses, y una evaluación final al concluir el proyecto para medir los resultados clave. Además, se realizan ajustes en tiempo real si algún OKR no avanza conforme a lo planificado.

- Tiempo de lanzamiento al mercado: Para cada iniciativa, medir el tiempo desde su propuesta hasta su implementación, se contempla un plazo de ejecución de 2 a 3 meses.
- Porcentaje de nuevos proyectos: Aunque la RJI no busca generar ingresos, se puede medir el impacto social de nuevas ideas, como el número de jóvenes o comunidades beneficiadas por los proyectos ejecutados.
- Porcentaje de involucrados proyectos social y ambientalmente innovadores: Un buen indicador sería que al menos el 50% de los participantes en proyectos estén involucrados en la creación o implementación de nuevos proyectos.
- Satisfacción de la comunidad con los proyectos: Medir el nivel de satisfacción de la comunidad con las nuevas iniciativas, realizando encuestas posteriores a cada proyecto.

Estas métricas permiten que la oficina de PMO evalúe y ajuste de manera constante su enfoque construcción social y ambiental con ideas innovadoras, asegurando que los proyectos tengan un impacto significativo en las comunidades respondiendo de forma efectiva a las necesidades locales, mientras se mantiene el compromiso con los valores de la RJI.

## **8. Plan de gestión del cambio y adopción**

La Red Juvenil Ignaciana (RJI) busca involucrar a los jóvenes en la transformación social desde una perspectiva de ecología integral, espiritualidad y servicio, a través de una estrategia de comunicación que conecte de manera efectiva a los diferentes actores.

Teniendo en cuenta los tiempos variables de los proyectos, se elabora el siguiente esquema de comunicación que permite transmitir los objetivos gestionados desde la Red a través de la oficina de proyectos:



Fuente: Elaboración propia.

Existe un fuerte componente de segmentación en la comunicación de acuerdo con el usuario de la información. A continuación, se relaciona en detalle el mapa de comunicación de acuerdo con el grupo del usuario (externo o interno), el medio de comunicación, la información a transmitir y la expectativa de este stakeholder:

Tabla 4. Mapa de comunicación de stakeholders.

STAKEHOLDER	OBJETIVO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	INFORMACIÓN SUMINISTRADA	EXPECTATIVA
<b>EXTERNO</b>				
<b>Alcaldía</b>	Mantener apoyo financiero y logístico, alineación con políticas públicas	Informes trimestrales, reuniones de revisión de avance e impacto	Avances, indicadores de impacto, estado de cumplimiento normativo	Transparencia, cumplimiento regulatorio, coordinación fluida
<b>Colegios y Jardines</b>	Fomentar desarrollo infantil, generar confianza y comunicación, alineación de la formación	Reuniones periódicas, boletines para padres, capacitación de educación	Programas educativos, apoyo en intermediación de proyectos, oportunidades para padres e hijos	Apoyo en educación, desarrollo infantil, canales de comunicación con padres
<b>Mujeres Cabezas de Hogar</b>	Empoderarlas como agentes de cambio, fomentar su participación en los proyectos	Talleres comunitarios, reuniones bimensuales, folletos	Programas disponibles, mecanismos de apoyo, oportunidades de desarrollo personal y familiar	Información sobre beneficios, participación en planificación
<b>Jóvenes Víctimas del Conflicto Armado</b>	Promover la participación y el liderazgo juvenil, apoyar a sus proyectos de vida	Grupos focales, redes sociales, encuentros juveniles	Programas de capacitación, eventos de integración, oportunidades de voluntariado en proyectos	Inclusión en planificación, desarrollo de habilidades, liderazgo
<b>Familias Desplazadas</b>	Facilitar integración y sentido de pertenencia en la comunidad como miembros activos de los proyectos	Charlas comunitarias, redes comunitarias	Programas de empleo, iniciativas de cohesión social, oportunidades de trabajo y asentamiento	Información sobre programas de apoyo, acceso a servicios, integración a la comunidad
<b>INTERNO</b>				
<b>Miembros de la Oficina de Proyectos</b>	Asegurar la alineación del equipo, optimizar la ejecución del proyecto	Reuniones semanales, informes de progreso interno	Avances del proyecto, uso de recursos, KPIs, y desafíos actuales	Actualizaciones sobre planificación, recursos, y objetivos del proyecto; alineación con las metas
<b>ONG Asociadas</b>	Fortalecer colaboración, apoyar estrategias sostenibles	Reuniones mensuales, reportes ejecutivos, boletines	Progreso de actividades, estadísticas de impacto, necesidades de colaboración	Participación en decisiones, enfoque en sostenibilidad, alineación con necesidades locales
<b>Fundaciones</b>	Construir alianzas para soporte a largo plazo	Reportes de impacto, presentaciones anuales, visitas de campo	Resultados clave, indicadores de sostenibilidad, propuestas de colaboración a largo plazo	Actualizaciones de impacto y sostenibilidad, colaboración a largo plazo
<b>Voluntarios de la Red Juvenil Ignaciana</b>	Fomentar la participación activa, empoderar a los jóvenes como líderes y defensores de su comunidad	Reuniones mensuales, grupos de WhatsApp, boletines electrónicos	Eventos, programas de formación, oportunidades de liderazgo juvenil	Información sobre actividades, oportunidades de capacitación, y rol en el proyecto

Fuente: Elaboración propia

Es importante transmitir a los jóvenes y a la comunidad en general que el propósito de la gestión desde la oficina PMO es asegurar una mayor estructura y enfoque a los proyectos aplicados, de forma que se mejoren los tiempos de los proyectos de corto plazo y de recursos limitados a proyectos más ambiciosos, con una mayor capacidad de recursos y con proyección de construir con los jóvenes en el largo plazo.

## 9. Cultura de innovación y mejora continua

Para que la red mantenga su capacidad de adaptación y responda a los desafíos sociales, se debe promover un entorno en el que los jóvenes y coordinadores puedan generar nuevas ideas y mejorar continuamente los procesos y proyectos. La innovación en la RJJ está impulsada por un fuerte sentido de propósito, vinculado a los principios de espiritualidad ignaciana y el compromiso con la comunidad, lo que se traduce en comportamientos que favorecen el cambio y la creatividad.

Se debe incentivar la innovación a través de programas de incentivos diseñados específicamente para alentar a los jóvenes a proponer nuevas soluciones a los desafíos sociales y ambientales que enfrenta la red, los cuales se pueden realizar a través de reconocimientos públicos durante eventos importantes de la RJJ, acceso a capacitaciones o mentorías especiales, e incluso la posibilidad de participar en programas de liderazgo a nivel regional o nacional. Además, se pueden ofrecer oportunidades para que los jóvenes

innovadores lideren proyectos piloto, probando nuevas ideas que puedan tener un impacto positivo en la comunidad.

Para evaluar el grado de integración de la innovación en la RJI, se deben implementar métricas que permitan evaluar la cantidad de nuevas propuestas o iniciativas presentadas por los jóvenes en un ciclo de proyecto, el número de proyectos piloto implementados basados en ideas innovadoras y la tasa de éxito de las propuestas. Además, se puede medir el nivel de participación en talleres o encuentros de innovación, así como la frecuencia de colaboraciones, en conjunto con la satisfacción de participar en actividades relacionadas con la innovación aplicando proyectos que fomenten la ecología integral a través de la RJI.

Para abordar la resistencia a las actividades en las comunidades, se debe implementar un plan que combine la formación, el diálogo abierto y el acompañamiento ofreciendo talleres y capacitaciones enfocados en los beneficios generados por los proyectos, tanto para la comunidad como para los jóvenes participantes, permitiendo que la red responda mejor a las necesidades actuales.

Un componente central del plan es promover el diálogo abierto para que los jóvenes expresen sus inquietudes y se sientan escuchados. Crear espacios regulares de encuentro, como "círculos de innovación", donde los participantes puedan discutir sus ideas y preocupaciones en un ambiente colaborativo, ayudará a generar confianza. Además, liderar con el ejemplo es fundamental: los coordinadores y líderes deben demostrar apertura al cambio, modelando un comportamiento que incentive la experimentación y la mejora continua.

Finalmente, se puede implementar un sistema de acompañamiento personalizado, donde aquellos que experimentan mayor resistencia al cambio puedan contar con el apoyo de mentores o compañeros que ya han adoptado un enfoque innovador. Estos mentores pueden compartir experiencias y guiar a los jóvenes en el proceso de adaptación, mostrando que el cambio no solo es posible, sino también beneficioso tanto para su crecimiento personal como para el impacto de la RJI en la comunidad.

### **Conclusiones y recomendaciones**

- La implementación de la oficina de gestión de proyectos involucra activamente a la comunidad en la planificación y ejecución de iniciativas, fomentando así un sentido de pertenencia y empoderamiento en el área del proyecto.
- La PMO es una estrategia que promueve el cuidado y la conservación del medio ambiente, al mismo tiempo que impulsa el crecimiento comunitario. Integra diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible y fomenta la educación en áreas vulnerables.
- La incorporación de actividades como la gestión de riesgos en la PMO ayuda a mitigar riesgos y, en el mejor de los casos, a prevenir su ocurrencia. Al identificar y tomar acciones preliminares, no solo se mejoran las actividades del proyecto, sino que también se previene su cierre definitivo.

## Referencias

- Espeleta Díaz, J. del P., & Prada Villalobos, S. A. (2019). Modelos de maduración dentro de una estructura orgánica y funcional. En N. A. Moreno-Monsalve & M. Diez Silva (Eds.), *Modelos, metodologías y sistemas de gestión de proyectos* (pp. 63–79). Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/12888>
- Larson, E. W. (2021). *Administración de proyectos*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=16413>
- Ministerio de Educación. (s.f.). *¿Qué es un SIG?* Obtenido de Ministerio de Educación Nacional: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-190610.html>
- Ayerdi , A. (21 de junio de 2024). *¿Qué es la Gestión Documental?* Obtenido de DocuWare: [https://start.docuware.com/es/blog/que-es-la-gestion-documental#:~:text=Un%20Sistema%20de%20Gestión%20Documental%20\(DMS\)%20es%20una%20solución%20que,facilitando%20su%20acceso%20y%20búsqueda.](https://start.docuware.com/es/blog/que-es-la-gestion-documental#:~:text=Un%20Sistema%20de%20Gestión%20Documental%20(DMS)%20es%20una%20solución%20que,facilitando%20su%20acceso%20y%20búsqueda.)
- Gobierno Nacional de Chile. (s.f.). *Plataforma de Participación Ciudadana*. Obtenido de LATINNO: <https://latinno.net/es/case/4070/#:~:text=La%20Plataforma%20de%20Participación%20Ciudadana,decisiones%20junto%20con%20la%20ciudadanía.>
- Angel, J. E. (28 de julio de 2010). *Manejo de stakeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales*. Obtenido de Scielo: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-99652010000300016](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-99652010000300016)
- Stakeholders en educación: El vínculo esencial en la cadena de aprendizaje*. (8 de junio de 2023). Obtenido de Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa.: <http://recla.org/blog/stakeholders-en-educacion/>
- Minning, L. (2 de Abril de 2024). *Los diez tipos de stakeholders que conoces en los negocios*. Obtenido de Active Campaign: <https://www.activecampaign.com/es/blog/tipos-de-stakeholders>

A. R. (26 de 07 de 2023). *Matriz de riesgos: Guía completa sobre qué es, cómo crear una y herramientas complementarias*. Obtenido de EALDE Business School:

<https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>

ASANA. (25 de febrero de 2024). *Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto (incluye ejemplos)*. Obtenido de ASANA:

<https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>

## Anexos

- A. ANEXO Encuesta y resultados de la gestión de proyectos en la Red Juvenil Ignaciana de la Compañía de Jesús.

# Gestión de Proyectos en la Red Juvenil Ignaciana

La presente encuesta permitirá realizar un diagnóstico, a través de 5 categorías con las que podrá observar el estado actual de la gestión de proyectos en la Red Juvenil Ignaciana de la Compañía de Jesús y así, poder brindar herramientas necesarias para implementar una oficina de Proyectos en la Red Juvenil Ignaciana de la Compañía de Jesús.

Agradecemos su apoyo en el diligenciamiento de cada pregunta.

¡Gracias!

ing.leonandrea@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

**\* Indica que la pregunta es obligatoria**

**Nombres y apellidos \***

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Unidad o dependencia**

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Cargo \***

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**¿Cuánto llevas ejerciendo en el cargo actual? \***

Elige ▼

**Nivel del cargo laboral: \***

Coordinador

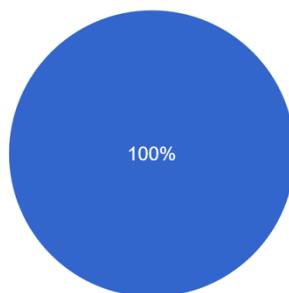
Líder de programa

Directivo

[Siguiete](#) [Borrar formulario](#)

¿Cuánto llevas ejerciendo en el cargo actual?

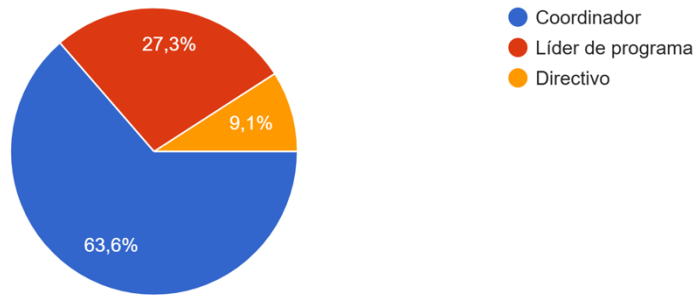
11 respuestas



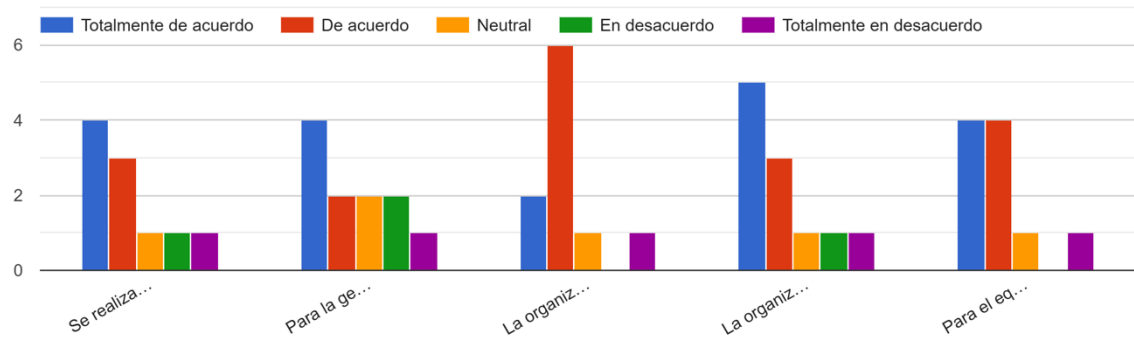
- 1 a 5 años
- 6 a 10 años
- más de 10 años

Nivel del cargo laboral:

11 respuestas

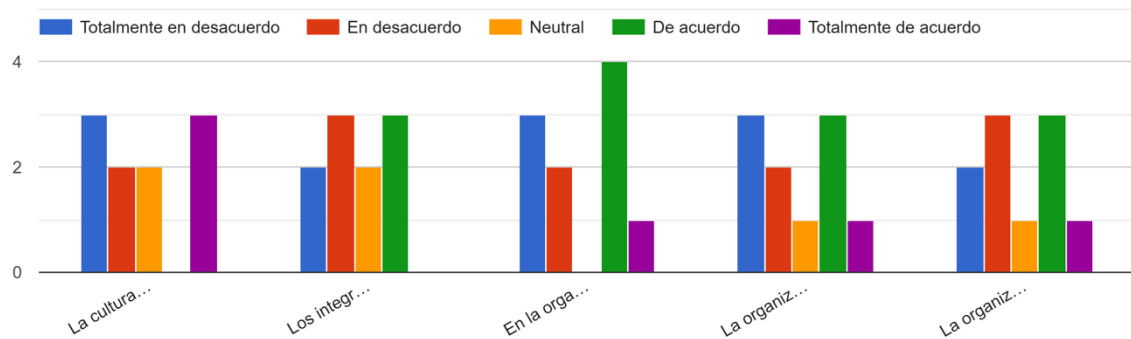


Madurez en la Gestión de Proyectos



1	Se realiza la revisión constante de las mejores prácticas analizando la viabilidad y priorización de las acciones de la gestión de los proyectos en la organización.
2	Para la gestión de los proyectos, la organización planifica, ejecuta y controla los diferentes proyectos de una manera efectiva y eficiente.
3	La organización realiza evaluaciones, con lo cual identifica oportunidades de mejora y establece metas específicas que ayudan en aumentar la capacidad de la gestión de proyectos.
4	La organización adopta estándares y los alinea como marcos de referencia en la gestión de los proyectos.
5	Para el equipo de trabajo, la organización fortalecen constantemente las habilidades y competencias requeridas para el desarrollo de los proyectos.

CULTURA ORGANIZACIONAL



- 6 La cultura organizacional influye en la forma en que los equipos se comprometen con el desarrollo de los proyectos de la organización.

---

- 7 Los integrantes de los diferentes equipos de trabajo se adaptan fácilmente a los cambios y desafíos que se presentan en la organización.

---

- 8 En la organización, se realiza constantemente la evaluación del desempeño de los equipos de trabajo, reconociendo los logros y realizando la retroalimentación de los aspectos a mejorar.

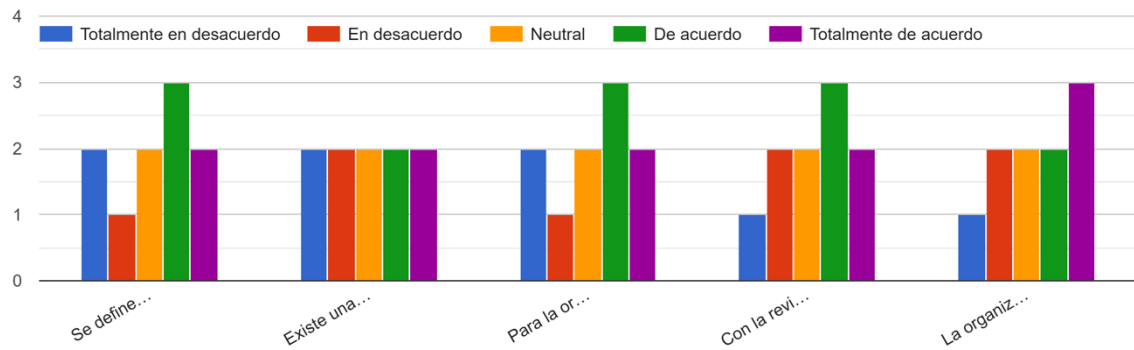
---

- 9 La organización fomenta la formación y el desarrollo continuo de las habilidades y competencias de los integrantes de los equipos de trabajo.

---

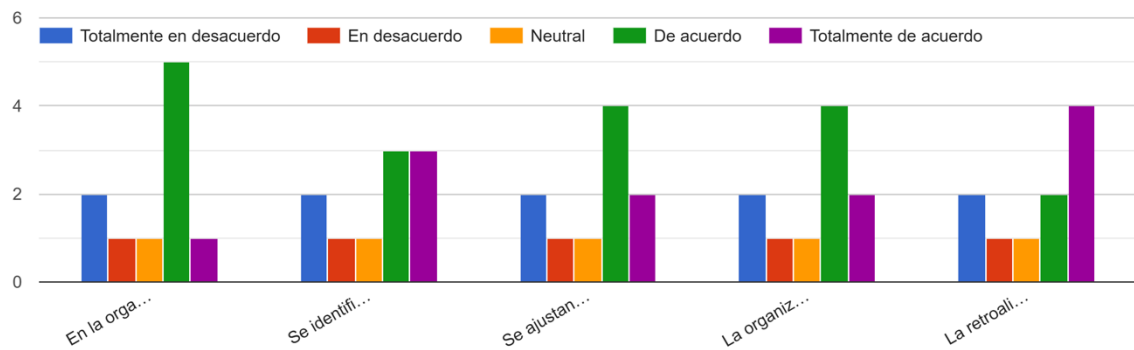
- 10 La organización promueve la comunicación asertiva como parte fundamental en la gestión de los proyectos.

GESTIÓN EN PROYECTOS



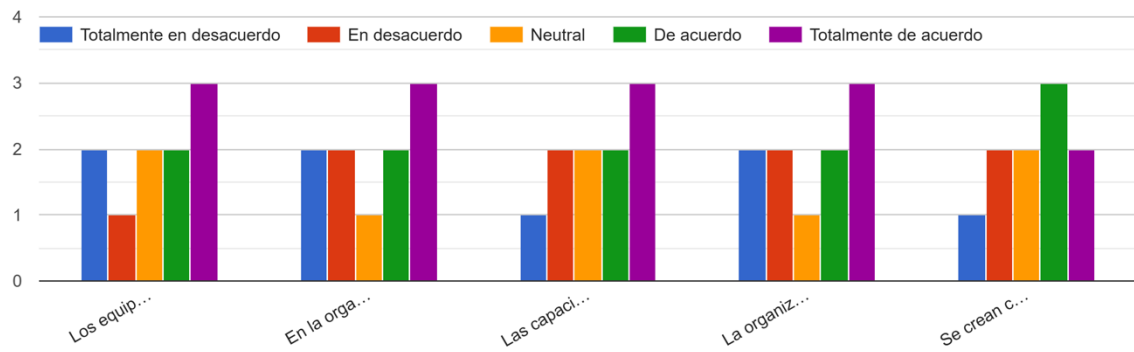
11	Se define el alcance de los proyectos para planificar el tiempo, los costos y así evitar los riesgos innecesarios.
12	Existe una comunicación efectiva con las partes interesadas en los proyectos para garantizar claridad en el alcance, tiempo y costos.
13	Para la organización es importante que las decisiones que se tomen durante el proyecto, no afecten de manera significativa el alcance, el tiempo y los costos.
14	Con la revisión de las lecciones aprendidas en los proyectos realizados, la organización puede implementar una gestión de proyectos cada vez más eficiente en las actividades futuras.
15	La organización realiza una planificación detallada en aspectos importantes tales como el cronograma, el presupuesto y la asignación de los recursos.

METODOLOGÍA DEL ENFOQUE ADAPTATIVO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS



16	En la organización, los equipos de proyectos tienen la capacidad de dar respuesta a los cambios que se presenten, de manera efectiva.
17	Se identifican, de manera continua, los posibles riesgos en la gestión de los proyectos y la implementación de estrategias para mitigar o aprovechar dichos riesgos.
18	Se ajustan las actividades de la organización en función de las necesidades cambiantes de los proyectos.
19	La organización establece roles y responsabilidades a los miembros de los equipos de los proyectos, facilitando la manera de abordar los proyectos desde su complejidad.
20	La retroalimentación, a través de revisiones y lecciones aprendidas, permite a los equipos aprender de la experiencia y ajustar su enfoque.

GESTIÓN DEL CAMBIO



21	Los equipos de los proyectos tienen disposición positiva a las transiciones del cambio en nuevas prácticas y procesos.
22	En la organización, la comunicación es importante porque ayuda a reducir la resistencia al cambio y garantiza que todos los involucrados estén informados y alineados con los objetivos.
23	Las capacitaciones y desarrollo de habilidades del equipo se realizan constantemente para empoderar a los equipos de los proyectos en la adaptación de nuevos métodos.
24	La organización realiza la integración de la planificación de los proyectos para mitigar los riesgos y se anticipa a los posibles desafíos que se presenten.
25	Se crean coaliciones de cambio, compuestas por líderes clave y defensores del cambio para fortalecer el apoyo y la aceptación de nuevas iniciativas en toda la organización

ANEXO B: MATRIZ DE RIESGO

No	Clase	Fuente	Etapas	Tipo	Descripción (Que puede pasar y cómo puede ocurrir)	Consecuencia de la ocurrencia del evento	Probabilidad	Impacto	Valoración del	Categoría	Sujeto Responsable	Estrategias	Impacto después de las estrategias					Monitoreo y Revisión	
													Probabilidad	Impacto	Valoración del Riesgo	Categoría	¿Afecta la ejecución del contrato?	¿Cómo se realiza el monitoreo?	Periodicidad
1	ESPECIFICO	EXTERNO	Ejecución	Sociales o Políticos	Presencia de grupos armados en la zona	La migración de población por fuerzas armadas en el sitio y por ende, no se presentan a las diferentes programas.	Posible - 3	Mayor - 4	7	Riesgo Extremo	Procesos externos	Cooperación con las autoridades y entidades que ayuden a conservar la estabilidad en el lugar	Posible - 3	Moderado - 3	6	Riesgo Alto	Si afecta la ejecución puede retrasar las actividades programadas	Acompañamiento a los comités o reuniones que se programen para el control y la seguridad en la zona	Mensual
2	ESPECIFICO	INTERNO	Ejecución	Operacional	Falta de accesibilidad a los programas que se	La falta de beneficiarios y la	Posible - 3	Mayor - 4	7	Riesgo Alto	Líder de innovación, expert	Alta comunicación y publicidad por parte	Raro - 1	Insignifican	2	Riesgo Bajo	Si afecta la ejecución	Revisión continua del material de	quincenal y/o las reuniones de seguimiento

				ofertan en la Oficina de Gestión de proyectos	cancelación de los proyectos			o en área	de la administración, en colaboración con las alcaldías y demás entidades que son participes de los proyectos				puede retrasar las actividades programadas	publicidad y las estrategias de marketing	que sean para la priorización de los proyectos.			
3	<b>ESPECIFICO</b>	EXTERNO	Planificación y Ejecución Operacional	Falta de financiamiento	No tener los recursos necesarios para que se lleve a cabo los programas que se proyecten.	Posible - 3	Moderado - 3	6	Riesgo Alto	Gestor de proyecto y administrador	La búsqueda de apoyos en diferentes entidades, organizaciones	Raro - 1	Menor - 2	3	Riesgo Bajo	Si afecta la ejecución puede retrasar las actividades programadas y/o no se ejecutaran	Seguimiento de los procesos y su cronograma tanto para su inicio como para su ejecución	Mensual y/o las reuniones de seguimiento que sean para la priorización de los proyectos.

5	<b>ESPECÍFICO</b>	INTERNO	Ejecución	Operacional	Falta de herramientas para facilitar la apropiación del conocimiento.	No facilitar el aprendizaje de los jóvenes	<b>Posible - 3</b>	<b>Moderado - 3</b>	6	Riesgo medio	Experto en área	Búsqueda de herramientas tanto avanzadas como asequible	<b>Improbable - 2</b>	<b>Menor - 2</b>	4	Riesgo Bajo	No necesariamente, pero eventualmente puede	Seguimiento a la programación y ejecución de los programas	trimestral
4	<b>ESPECÍFICO</b>	INTERNO	Ejecución	Ambiental	Falta de programas que cubran la necesidad de los beneficiarios	La falta de beneficiarios y la ausencia de los mismos	<b>Posible - 3</b>	<b>Moderado - 3</b>	6	Riesgo Alto	Líder de innovación, experto en área	La búsqueda de diferentes programas en universidades e investigación que puedan aportar ideas para establecer programas que aporten a la comunidad tanto en la parte social como ambiental	<b>Improbable - 2</b>	<b>Menor - 2</b>	4	Riesgo Bajo	No necesariamente, pero eventualmente puede causar la pérdida de usuarios interesados	Generación de nuevas ideas y programas en diferentes áreas	Mensual

										s para los jóvenes					causar la pérdida de usuarios interesados	evaluación de los talleres y/o profesionales vinculados en el proyecto.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------	--	--	--	--	---	---	--











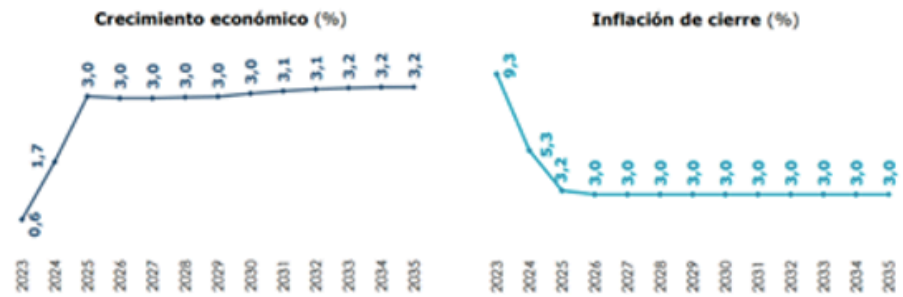




ANEXO D: ESTIMACIÓN INVERSIÓN Y COSTOS 2025.

CONCEPTO	COSTO MENSUAL ACTUAL	COSTO ESTIMADO MES 2025
<b>1. RECURSO HUMANO</b>	<b>\$28.260.000</b>	<b>\$29.757.780</b>
Líder de PMO	\$7.850.000	\$8.266.050
Coordinador de proyectos	\$6.280.000	\$6.612.840
Gestor de proyectos	\$4.710.000	\$4.959.630
Especialista social y cultural	\$4.710.000	\$4.959.630
Analista de datos	\$4.710.000	\$4.959.630
<b>2. INFRAESTRUCTURA</b>	<b>\$4.200.000</b>	<b>\$4.422.600</b>
Adecuación locación física	\$2.500.000	\$2.632.500
Mobiliario	\$1.700.000	\$1.790.100
<b>3. TECNOLOGÍA</b>	<b>\$3.500.000</b>	<b>\$3.685.500</b>
Equipos de cómputo	\$3.500.000	\$3.685.500
<b>4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>\$1.500.000</b>	<b>\$1.579.500</b>
Cursos y Talleres	\$1.500.000	\$1.579.500
<b>5. OTROS GASTOS</b>	<b>\$5.300.000</b>	<b>\$5.580.900</b>
Social media	\$300.000	\$315.900
Otros gastos de oficina	\$5.000.000	\$5.265.000
<b>COSTO TOTAL BASE</b>	<b>\$42.760.000</b>	<b>\$45.026.280</b>

**En el mediano plazo la economía colombiana presentaría crecimientos de 3,0%, en un contexto enmarcado en la convergencia de la inflación al rango meta**



El crecimiento de 2024 se ubicaría en 1,7% y en el mediano plazo estaría alrededor del 3,0%, de manera consistente con el cierre de la brecha del producto\*.

En 2024 la inflación cerraría en 5,3%. A partir de 2025 la inflación se ubicaría dentro del rango meta del Banco de la República.

Fuente: DANE y estimaciones Ministerio de Hacienda y Crédito Público. \*Usando el PIB tendencial suministrado por el CBEP.

Dado que no se cuenta con una base de ingresos fija porque la gran parte corresponde a asignación (variable) y un pequeño segmento de autogestión (alianzas, donaciones), la meta principal es conseguir una mayor asignación:



Ahorro promedio 2024	10.000.000
Valor inversión inicial	45.026.280
Tiempo ahorro estimado	5

Se estima una mayor eficiencia de recursos en un 5% de los costos (equivalentes a \$3.752.314) por ahorros en mantenimiento local y desplazamiento del personal al centralizar la gestión de recursos y optimizar la coordinación de proyectos.

Con esto, el ROI para la oficina de proyectos, contemplando las nuevas asignaciones y el ahorro actual sería el siguiente:

Ahorro anual estimado	\$ 3.752.314	x	12	=	\$ 45.027.768
Beneficio neto	\$45.027.768	-	\$45.026.280	=	\$ 1.488

ROI	\$ 1.488	=	0,0%
	\$45.026.280		

Se proyecta el punto de equilibrio para el primer año de implementación al contar con recursos limitados e inciertos por asignación.