

## **A. Anexo – Capacidades Evaluadas a través del modelo de madurez propuesto**

Las 60 capacidades mostradas a continuación, están basadas en los modelos de madurez OPM3 (PMI, 2013) y PMMM (Kerzner H. , 2019).

### *D1: Metodología (14)*

- C111: Conocimiento de los principales conceptos, principios, ventajas y desventajas de las metodologías de gestión de proyectos
- C121: Los ejecutivos y el alto nivel reconocen, entienden y soportan los procesos de gestión de proyectos
- C122: Establecimiento de políticas organizacionales en gestión de proyectos
- C123: Compromiso con la calidad desde la fase de la planificación
- C124: Establecimiento de prácticas de asignación de recursos
- C131: Definición de una única metodología en gestión de proyectos
- C132: Establecimiento de estándares para los procesos de definición del alcance
- C133: Establecimiento de estándares para los procesos de monitoreo y control de los trabajos del proyecto
- C134: Establecimiento de estándares para los procesos de estimación de la duración, definición del cronograma, estimación de costos, planeación de recursos humanos
- C141: Implementación de una oficina de gestión de proyectos
- C142: Priorización de proyectos por parte de la oficina de gestión de proyectos
- C143: Ejecución de actividades de Benchmarking frente a industria similares y no similares
- C151: Evaluación de los procesos en gestión de proyectos e identificación de causas raíz
- C152: Implementación de procesos de mejora continua en la gestión de proyectos

### *D2: Recursos IT (7)*

- C211: Uso de uno o más paquetes de software para los procesos de gestión de proyectos
- C221: Adopción de una herramienta especializada en la gestión de proyectos que unifique todos los procesos
- C222: Documentación e integración de los activos de gestión de proyectos
- C231: Entrenamiento y desarrollo de habilidades tecnológicas de los miembros del equipo
- C232: Sistema único e integrado que soporta las actividades de reporting, colaboración y análisis
- C241: Conocimiento de las herramientas de la gestión de proyectos disponibles en la industria
- C251: Procesos de mejora de las herramientas utilizadas en la gestión de proyectos

### *D3: Habilidades de gestión (16)*

- C311: Conocimiento de los principales componentes de la gestión de proyectos
- C321: Estandarización de procesos para la estimación de costos y definición de cronograma.
- C322: Análisis de riesgos
- C323: Definición de estándares para los procesos de calidad
- C324: Estandarización de procesos para la gestión de adquisiciones
- C331: Definición de procesos de gestión de riesgos basados en una metodología estructurada, soportada en políticas, procedimientos y formatos estandarizados
- C332: Definición de procesos basados en los principios de gestión de la calidad total (TQM)
- C333: Definición de procesos formales para el control de cambios en el alcance de los proyectos
- C334: Definición de procesos de medición y control del desempeño
- C335: Definición de procesos de documentación y análisis de lecciones aprendidas
- C341: Actividades de Benchmarking dirigidas a la identificación de procesos de control de costos utilizados en la industria
- C342: Actividades de Benchmarking dirigidas a la identificación de procesos de gestión de riesgos
- C343: Actividades de Benchmarking dirigidas a la identificación de procesos de control de cambios
- C344: Actividades de Benchmarking dirigidas a la identificación de procesos de gestión de calidad
- C351: Evaluación de los procesos e identificación de causas raíz
- C352: Implementación de procesos de mejora continua.

### *D4: Relaciones (12)*

- C411: Conocimiento de los componentes de la gestión de proyectos
- C421: Educación de los mandos bajos y medios en gestión de proyectos
- C422: Definición de entrenamiento para mejorar las habilidades de gestión de proyectos de los empleados
- C423: Definición de procesos para la gestión del equipo de proyectos
- C424: Estandarización de procesos para la identificación y gestión de Stakeholders
- C431: Aseguramiento de la participación en apoyo a los proyectos por parte de los patrocinadores
- C432: Definición de procesos para la medición y control del desempeño de los miembros del equipo de proyectos
- C433: Definición de procesos de integración de las diferentes áreas involucradas en los proyectos ejecutados
- C441: Actividades de Benchmarking dirigidas a investigar la intervención de los proveedores en los procesos de gestión de proyectos
- C442: Actividades de Benchmarking dirigidas a investigar la intervención de los clientes en los procesos de gestión de proyectos

- C451: Evaluación de los procesos e identificación de causas raíz
- C452: Implementación de procesos de mejora continua

*D5: Comunicación (10)*

- C511: Conocimiento de los componentes asociados a la comunicación en la gestión de proyectos
- C521: Definición de procesos para la socialización de los objetivos y alcance del proyecto con las partes relevantes
- C522: Reporte de los costos y riesgos a las partes relevantes
- C523: Socialización del cronograma con los miembros del equipo
- C524: Reporte de los beneficios y rentabilidad de los proyectos a las partes relevantes
- C531: Definición de un sistema integrado para las actividades de reporting, comunicación y participación
- C532: Actualización y comunicación permanente del estado y desempeño del proyecto
- C541: Actividades de Benchmarking enfocadas a la investigación de procesos de comunicación en la gestión de proyectos
- C551: Evaluación de los procesos e identificación de causas raíz
- C552: Implementación de procesos de mejora continua

## **B. Anexo – Validaciones de instrumento de medición**

Señor

**LUIS FERNANDO POLANIA OBANDO**

Atn. Vicerrector de Extensión y Desarrollo Social

Universidad del Quindío

Armenia

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PATROCINADOR DEL PROYECTO

Cordial saludo,

Es un gusto poder contar con su colaboración y aporte como experto conocedor en gestión y gerencia de proyectos, como es de su conocimiento actualmente nos encontramos realizando el proceso de intervención al interior de la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío y para ello requerimos realizar la validación del instrumento mediante el cual se recopilara la información necesaria para realizar el diagnostico que permita el desarrollo del proyecto.

El título del proyecto de intervención es: “Diseño de una PMO departamental para la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío” y para el instrumento de recolección hemos preseleccionado un set de

38 preguntas de selección múltiple, usando como referencia la propuesta realizada en el modelo de madurez OPM3 (PMI, 2013). Sin embargo, deseamos someter este set de preguntas a su juicio de experto, a fin de poder evaluar 3 aspectos importantes como son la pertinencia, relevancia y claridad de las preguntas preseleccionadas antes de proceder con el proceso de aplicación del instrumento, el cual se pretende aplicar mediante la técnica de censo a funcionarios vinculados a la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social.

Expresamos nuestro agradecimiento por la atención y orientación respectiva frente a la eficacia del instrumento propuesto.

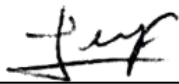
Atentamente.

Ibeth Natalia González Cárdenas, identificada con C.C N°. 1018475133

Luis Fernando Marín Londoño, identificado con C.C N°. 1096006663

Jhonnatan Leguizamon Pabon, identificado con C.C N°. 1031126819

En representación de los integrantes del proyecto de intervención, firma



---

Firma

Luis Fernando Marín Londoño

CC: 1096006663

## SET DE PREGUNTAS PROPUESTAS

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Los proyectos en la Vicerrectoría tienen objetivos claros y medibles además de tiempo, costo y calidad?	X		X		X	
2	¿Las metas y objetivos de la Vicerrectoría son comunicados y entendidos por los equipos del proyecto?	X		X		X	
3	¿Tiene la Vicerrectoría política que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos?	X		X		X	
4	¿La Vicerrectoría utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos de manera relevante y efectiva para cada proyecto?	X		X		X	
5	¿La Vicerrectoría establece el rol de gerente de proyecto para todos los proyectos?	X		X		X	
6	¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?		X		X		X
7	¿Cuenta la Vicerrectoría con los procesos, herramientas, directrices u otros medios formales necesarios para evaluar los niveles de rendimiento, conocimiento y experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto de manera adecuada?	X		X		X	
8	¿La Vicerrectoría crea un ambiente de trabajo que apoya el logro personal y profesional?		X		X		X
9	¿La Vicerrectoría considera el riesgo durante la selección de proyectos?	X		X		X	
10	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control integrado de cambios)?	X		X		X	

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
11	¿Los proyectos en la Vicerrectoría definen y revisan objetivos y criterios de éxito al comienzo del proyecto y luego los revisan a medida que avanza el proyecto?	X		X		X	
12	¿Tiene La Vicerrectoría un enfoque estándar para la definición, la recopilación y el análisis de las métricas del proyecto para garantizar que los datos del proyecto sean coherentes y precisos?	X		X		X	
13	¿La Vicerrectoría utiliza estándares internos y externos para medir y mejorar el desempeño del proyecto?		X		X		X
14	¿La Vicerrectoría utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	X		X		X	
15	¿La Vicerrectoría establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?		X		X		X
16	¿La Vicerrectoría captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos anteriores?	X		X		X	
17	¿La Vicerrectoría identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos?	X		X		X	
18	¿Cuenta la Vicerrectoría con una estructura organizativa que respalde la comunicación y la colaboración eficaces entre los proyectos de un programa que conduzca a la mejora de los resultados de esos proyectos?	X		X		X	
19	¿Los administradores de programas evalúan la confianza en los planes de los proyectos en términos de su cronograma, dependencias de otros proyectos y disponibilidad de recursos?	X		X		X	
20	¿Utiliza la Vicerrectoría un conjunto común de procesos para administrar e integrar de manera consistente múltiples proyectos?	X		X		X	
21	¿La Vicerrectoría evalúa los procesos de métricas en todos los niveles para mejorar?		X		X		X

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
22	¿La Vicerrectoría considera efectivamente la carga de trabajo, los requisitos de ganancias y los plazos de entrega al decidir cuánto trabajo del proyecto puede llevar a cabo?	X		X		X	
23	¿La Vicerrectoría alinea y prioriza los proyectos con su estrategia comercial?	X		X		X	
24	¿La Vicerrectoría utiliza y mantiene un marco de gestión de proyectos, una metodología y un conjunto de procesos comunes para sus proyectos?		X		X		X
25	¿Están los ejecutivos de la Vicerrectoría directamente involucrados en la dirección de gestión de proyectos de la organización y demuestran conocimiento y apoyo de esa dirección?	X		X		X	
26	¿La Vicerrectoría apoya la comunicación abierta en todos los niveles?		X		X		X
27	¿La Vicerrectoría establece una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos?	X		X		X	
28	¿La Vicerrectoría realiza la gestión de portafolios, incluida la planificación, la gestión de riesgos, las adquisiciones y la gestión financiera?	X		X		X	
29	¿El sistema de gestión de la calidad de la Vicerrectoría incluye la gestión de portafolios?		X		X		X
30	¿La Vicerrectoría recopila métricas de garantía de calidad en sus proyectos?		X		X		X
31	¿Utiliza la Vicerrectoría procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a las personas y los equipos de proyecto?	X		X		X	
32	¿Tiene la Vicerrectoría un programa para lograr la madurez en la gestión de proyectos?	X		X		X	
33	¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?	X		X		X	

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
34	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?	X		X		X	
35	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos básicos de planificación (desarrollo del plan del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de la actividad, secuencia	X		X		X	
36	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan del Proyecto)?	X		X		X	
37	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	X		X		X	
38	¿La Vicerrectoría establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto en sus diferentes fases?	X		X		X	

## Observaciones:

Una vez realizado el proceso de revisión conjunta con el equipo del proyecto de intervención empresarial aplicable para la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, se sugiere avanzar con la aplicación del instrumento, sobre las preguntas marcadas con una X en SI en las tres áreas o aspectos analizados (Pertinencia, Relevancia y Claridad)

Firma: \_\_\_\_\_  
OBANDO



LUIS FERNANDO POLANIA

CC: 18416179.

Especialidad del validador:

Ingeniero Civil, Universidad del Quindío, Magister en Gestión de la Construcción, Universidad de Toronto.

Especialización en Evaluación Socioeconómica de Proyectos, Universidad de Antioquia.

Especialización en Administración Universitaria en D.A.A.D, Oldenburg, Alemania, en convenio con la Universidad Nelson Mandela.

Candidato a Doctor en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN.

Señora

**ISABEL CRISTINA MARIN LONDOÑO**

Atn. Profesional Especializado II

Coordinadora del Banco de Programas y Proyectos

Empresas Públicas de Armenia

Armenia

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PATROCINADOR DEL PROYECTO

Cordial saludo,

Es un gusto poder contar con su colaboración y aporte como experto conocedor en gestión y gerencia de proyectos, como es de su conocimiento actualmente nos encontramos realizando el proceso de intervención al interior de la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío y para ello requerimos realizar la validación del instrumento mediante el cual se recopilara la información necesaria para realizar el diagnostico que permita el desarrollo del proyecto.

El título del proyecto de intervención es: “Diseño de una PMO departamental para la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío” y para el instrumento de recolección hemos preseleccionado un set de 38 preguntas de selección múltiple, usando como referencia la propuesta realizada en el modelo de madurez OPM3 (PMI, 2013). Sin embargo, deseamos someter este set de preguntas a su juicio de experto, a fin de poder evaluar 3 aspectos importantes como son la pertinencia, relevancia y claridad de las preguntas preseleccionadas antes de proceder con el proceso de aplicación del instrumento, el cual se pretende aplicar mediante la técnica de censo a funcionarios vinculados a la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social.

Expresamos nuestro agradecimiento por la atención y orientación respectiva frente a la eficacia del instrumento propuesto.

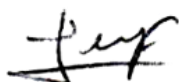
Atentamente.

Ibeth Natalia González Cárdenas, identificada con C.C N°. 1018475133

Luis Fernando Marín Londoño, identificado con C.C N°. 1096006663

Jhonnatan Leguizamon Pabon, identificado con C.C N°. 1031126819

En representación de los integrantes del proyecto de intervención, firma



---

Firma

Luis Fernando Marín Londoño

CC: 1096006663

## SET DE PREGUNTAS PROPUESTAS

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Los proyectos en la Vicerrectoría tienen objetivos claros y medibles además de tiempo, costo y calidad?	X		X		X	
2	¿Las metas y objetivos de la Vicerrectoría son comunicados y entendidos por los equipos del proyecto?	X		X		X	
3	¿Tiene la Vicerrectoría políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos?	X		X		X	
4	¿La Vicerrectoría utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos de manera relevante y efectiva para cada proyecto?	X		X		X	
5	¿La Vicerrectoría establece el rol de gerente de proyecto para todos los proyectos?	X		X		X	
6	¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?	X		X		X	
7	¿Cuenta la Vicerrectoría con los procesos, herramientas, directrices u otros medios formales necesarios para evaluar los niveles de rendimiento, conocimiento y experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto de manera adecuada?	X		X		X	
8	¿La Vicerrectoría crea un ambiente de trabajo que apoya el logro personal y profesional?		X		X		X
9	¿La Vicerrectoría considera el riesgo durante la selección de proyectos?	X		X		X	
10	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control integrado de cambios)?	X		X		X	

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
11	¿Los proyectos en la Vicerrectoría definen y revisan objetivos y criterios de éxito al comienzo del proyecto y luego los revisan a medida que avanza el proyecto?		X		X		X
12	¿Tiene La Vicerrectoría un enfoque estándar para la definición, la recopilación y el análisis de las métricas del proyecto para garantizar que los datos del proyecto sean coherentes y precisos?		X		X		X
13	¿La Vicerrectoría utiliza estándares internos y externos para medir y mejorar el desempeño del proyecto?		X		X		X
14	¿La Vicerrectoría utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	X		X		X	
15	¿La Vicerrectoría establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?	X		X		X	
16	¿La Vicerrectoría captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos anteriores?	X		X		X	
17	¿La Vicerrectoría identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos?	X		X		X	
18	¿Cuenta la Vicerrectoría con una estructura organizativa que respalde la comunicación y la colaboración eficaces entre los proyectos de un programa que conduzca a la mejora de los resultados de esos proyectos?	X		X		X	
19	¿Los administradores de programas evalúan la confianza en los planes de los proyectos en términos de su cronograma, dependencias de otros proyectos y disponibilidad de recursos?	X		X		X	
20	¿Utiliza la Vicerrectoría un conjunto común de procesos para administrar e integrar de manera consistente múltiples proyectos?		X		X		X
21	¿La Vicerrectoría evalúa los procesos de métricas en todos los niveles para mejorar?		X		X		X

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
22	¿La Vicerrectoría considera efectivamente la carga de trabajo, los requisitos de ganancias y los plazos de entrega al decidir cuánto trabajo del proyecto puede llevar a cabo?	X		X		X	
23	¿La Vicerrectoría alinea y prioriza los proyectos con su estrategia comercial?	X		X		X	
24	¿La Vicerrectoría utiliza y mantiene un marco de gestión de proyectos, una metodología y un conjunto de procesos comunes para sus proyectos?	X		X		X	
25	¿Están los ejecutivos de la Vicerrectoría directamente involucrados en la dirección de gestión de proyectos de la organización y demuestran conocimiento y apoyo de esa dirección?	X		X		X	
26	¿La Vicerrectoría apoya la comunicación abierta en todos los niveles?		X		X		X
27	¿La Vicerrectoría establece una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos?	X		X		X	
28	¿La Vicerrectoría realiza la gestión de portafolios, incluida la planificación, la gestión de riesgos, las adquisiciones y la gestión financiera?	X		X		X	
29	¿El sistema de gestión de la calidad de la Vicerrectoría incluye la gestión de portafolios?	X		X		X	
30	¿La Vicerrectoría recopila métricas de garantía de calidad en sus proyectos?		X		X		X
31	¿Utiliza la Vicerrectoría procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a las personas y los equipos de proyecto?		X		X		X
32	¿Tiene la Vicerrectoría un programa para lograr la madurez en la gestión de proyectos?	X		X		X	
33	¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?	X		X		X	

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
34	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?	X		X		X	
35	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos básicos de planificación (desarrollo del plan del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de la actividad, secuencia	X		X		X	
36	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan del Proyecto)?	X		X		X	
37	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	X		X		X	
38	¿La Vicerrectoría establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto en sus diferentes fases?	X		X		X	

**Observaciones:**

Una vez realizado el proceso de revisión conjunta con el equipo del proyecto de intervención empresarial aplicable para la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, se sugiere avanzar con la aplicación del instrumento, sobre las preguntas marcadas con una X en SI en las tres áreas o aspectos analizados (Pertinencia, Relevancia y Claridad)



Firma: \_\_\_\_\_

**Isabel Cristina Marín Londoño**

**CC: 24590182.**

Especialidad del validador:

Ingeniera Agroindustrial, Universidad La Gran Colombia.

Especialización en Gerencia de Proyectos, Universidad Pontificia Bolivariana

Señor

**GUILLERMO ANDRÉS AFANADOR DURÁN**

Atn. Project & Policy – Product Owner

Product Owner de modernización e iniciativas de Riesgo Fraude

Scotiabank Colpatría

Bogotá

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO PATROCINADOR DEL PROYECTO

Cordial saludo,

Es un gusto poder contar con su colaboración y aporte como experto conocedor en gestión y gerencia de proyectos, como es de su conocimiento actualmente nos encontramos realizando el proceso de intervención al interior de la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío y para ello requerimos realizar la validación del instrumento mediante el cual se recopilara la información necesaria para realizar el diagnostico que permita el desarrollo del proyecto.

El título del proyecto de intervención es: “Diseño de una PMO departamental para la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío” y para el instrumento de recolección hemos preseleccionado un set de 38 preguntas de selección múltiple, usando como referencia la propuesta realizada en el modelo de madurez OPM3 (PMI, 2013). Sin embargo, deseamos someter este set de preguntas a su juicio de experto, a fin de poder evaluar 3 aspectos importantes como son la pertinencia, relevancia y claridad de las preguntas preseleccionadas antes de proceder con el proceso de aplicación del instrumento, el cual se pretende aplicar mediante la técnica de censo a funcionarios vinculados a la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social.

Expresamos nuestro agradecimiento por la atención y orientación respectiva frente a la eficacia del instrumento propuesto.

Atentamente.

Ibeth Natalia González Cárdenas, identificada con C.C N°. 1018475133

Luis Fernando Marín Londoño, identificado con C.C N°. 1096006663

Jhonnatan Leguizamon Pabon, identificado con C.C N°. 1031126819

En representación de los integrantes del proyecto de intervención, firma



---

Firma

Jhonnatan Leguizamón Pabón

CC: 1031126819

**SET DE PREGUNTAS  
PROPUESTAS**

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	¿Los proyectos en la Vicerrectoría tienen objetivos claros y medibles además de tiempo, costo y calidad?	X		X		X	
2	¿Las metas y objetivos de la Vicerrectoría son comunicados y entendidos por los equipos del proyecto?	X		X		X	
3	¿Tiene la Vicerrectoría política que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos?	X		X		X	
4	¿La Vicerrectoría utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos de manera relevante y efectiva para cada proyecto?	X		X		X	
5	¿La Vicerrectoría establece el rol de gerente de proyecto para todos los proyectos?		X		X		X
6	¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?		X		X		X
7	¿Cuenta la Vicerrectoría con los procesos, herramientas, directrices u otros medios formales necesarios para evaluar los niveles de rendimiento, conocimiento y experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto de manera adecuada?	X		X		X	
8	¿La Vicerrectoría crea un ambiente de trabajo que apoya el logro personal y profesional?		X		X		X
9	¿La Vicerrectoría considera el riesgo durante la selección de proyectos?	X		X		X	
10	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control integrado de cambios)?	X		X		X	

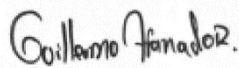
#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
11	¿Los proyectos en la Vicerrectoría definen y revisan objetivos y criterios de éxito al comienzo del proyecto y luego los revisan a medida que avanza el proyecto?	X		X		X	
12	¿Tiene La Vicerrectoría un enfoque estándar para la definición, la recopilación y el análisis de las métricas del proyecto para garantizar que los datos del proyecto sean coherentes y precisos?	X		X		X	
13	¿La Vicerrectoría utiliza estándares internos y externos para medir y mejorar el desempeño del proyecto?	X		X		X	
14	¿La Vicerrectoría utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?	X		X		X	
15	¿La Vicerrectoría establece y ejecuta controles a nivel de Proyecto para gestionar la estabilidad de los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?		X		X		X
16	¿La Vicerrectoría captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos anteriores?		X		X		X
17	¿La Vicerrectoría identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos?	X		X		X	
18	¿Cuenta la Vicerrectoría con una estructura organizativa que respalde la comunicación y la colaboración eficaces entre los proyectos de un programa que conduzca a la mejora de los resultados de esos proyectos?	X		X		X	
19	¿Los administradores de programas evalúan la confianza en los planes de los proyectos en términos de su cronograma, dependencias de otros proyectos y disponibilidad de recursos?	X		X		X	
20	¿Utiliza la Vicerrectoría un conjunto común de procesos para administrar e integrar de manera consistente múltiples proyectos?	X		X		X	
21	¿La Vicerrectoría evalúa los procesos de métricas en todos los niveles para mejorar?		X		X		X

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
22	¿La Vicerrectoría considera efectivamente la carga de trabajo, los requisitos de ganancias y los plazos de entrega al decidir cuánto trabajo del proyecto puede llevar a cabo?	X		X		X	
23	¿La Vicerrectoría alinea y prioriza los proyectos con su estrategia comercial?		X		X		X
24	¿La Vicerrectoría utiliza y mantiene un marco de gestión de proyectos, una metodología y un conjunto de procesos comunes para sus proyectos?		X		X		X
25	¿Están los ejecutivos de la Vicerrectoría directamente involucrados en la dirección de gestión de proyectos de la organización y demuestran conocimiento y apoyo de esa dirección?	X		X		X	
26	¿La Vicerrectoría apoya la comunicación abierta en todos los niveles?	X		X		X	
27	¿La Vicerrectoría establece una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos?	X		X		X	
28	¿La Vicerrectoría realiza la gestión de portafolios, incluida la planificación, la gestión de riesgos, las adquisiciones y la gestión financiera?	X		X		X	
29	¿El sistema de gestión de la calidad de la Vicerrectoría incluye la gestión de portafolios?		X		X		X
30	¿La Vicerrectoría recopila métricas de garantía de calidad en sus proyectos?		X		X		X
31	¿Utiliza la Vicerrectoría procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a las personas y los equipos de proyecto?	X		X		X	
32	¿Tiene la Vicerrectoría un programa para lograr la madurez en la gestión de proyectos?	X		X		X	
33	¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?	X		X		X	

#	Pregunta	PERTENENCIA		RELEVANCIA		CLARIDAD	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
34	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?	X		X		X	
35	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos básicos de planificación (desarrollo del plan del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de la actividad, secuencia	X		X		X	
36	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan del Proyecto)?	X		X		X	
37	¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?	X		X		X	
38	¿La Vicerrectoría establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto en sus diferentes fases?	X		X		X	

## **Observaciones:**

Una vez realizado el proceso de revisión conjunta con el equipo del proyecto de intervención empresarial aplicable para la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social, se sugiere avanzar con la aplicación del instrumento, sobre las preguntas marcadas con una X en SI en las tres áreas o aspectos analizados (Pertinencia, Relevancia y Claridad)



**Firma:** \_\_\_\_\_

**Guillermo Andrés Afanador Durán**

**CC: 1018447425**

Especialidad del validador:

Administrador de Empresas, Fundación Universitaria los Libertadores



Especialización en Gerencia de Proyectos, Universidad EAN

Certificado en Scrum Master – SMPC y Scrum Product Owner – SPOPC

### C. Anexo – Listado de artefactos de la gestión de proyectos de extensión

<b>CODIGO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>	<b>ESTADO</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>FECHA DE APROBACIÓN</b>
M-EDS-01-F-01	Formato	Ficha Técnica Proyectos de Extensión, Aprendizaje Permanente y Venta de Servicios	Aprobado	8	11/02/2021
M-EDS-01-F-02	Formato	Acta de cumplimiento - proyectos de extensión continuada.	Aprobado	5	30/01/2019
M-EDS-01-F-03	Formato	Informe ejecutivo - proyectos de extensión y desarrollo social. Versión Word.	Aprobado	4	21/11/2022
M-EDS-01-F-04	Formato	Garantía de disponibilidad de recursos asociados a proyectos.	Aprobado	3	30/01/2019
M-EDS-01-F-05	Formato	Acta de cumplimiento -proyectos de extensión en convenios.	Aprobado	2	30/01/2019
M-EDS-01-F-06	Formato	Acta de terminación - proyectos de extensión.	Aprobado	2	30/01/2019
M-EDS-01-F-07	Formato	Formulario Síntesis Académica - Aprendizaje Permanente.	Aprobado	3	11/02/2021
M-EDS-01-F-08	Formato	Informe Cierre - Proyectos Extensión Solidaria.	Aprobado	0	30/01/2019
M-EDS-01-F-09	Formato	Directorio de instituciones de financiación nacional e internacional.	Aprobado	2	30/01/2019
M-EDS-01-F-10	Formato	Listado de convocatorias.	Aprobado	2	30/01/2019
M-EDS-01-P-01	Procedimiento	Procedimiento Banco de Proyectos de Extensión.	Aprobado	13	11/02/2020
M-EDS-01-P-02	Procedimiento	Procedimiento gestión de recursos a través de la formulación y presentación de proyectos.	Aprobado	2	30/01/2019
M-EDS-01-P-03	Procedimiento	Procedimiento Actividades de Aprendizaje Permanente.	Aprobado	5	11/02/2021

## D. Anexo – Instrumento de recolección de datos (Encuesta)

 <p>UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO</p>	 <p>UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO ACREDITADA DE ALTA CALIDAD</p>	<b>VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO</b> <b>Diagnóstico de madurez organizacional (Vicerrectoría de extensión) en gestión de proyectos - Encuesta</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) ¿Los proyectos en la Vicerrectoría tienen objetivos claros y medibles además de tiempo, costo y calidad?</li><li>2) ¿Considera que las metas y objetivos de la Vicerrectoría le son comunicados y entendidos, para la ejecución de los proyectos?</li><li>3) ¿Desde la Vicerrectoría le son informadas las políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos?</li><li>4) ¿La Vicerrectoría utiliza procesos y técnicas de gestión de proyectos de manera relevante y efectiva para cada proyecto?</li><li>5) ¿La Vicerrectoría establece el rol de gerente de proyecto para todos los proyectos?</li><li>6) ¿Cuenta la Vicerrectoría con los procesos, herramientas, directrices u otros medios formales necesarios para evaluar los niveles de rendimiento, conocimiento y experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto de manera adecuada?</li><li>7) ¿Evalúa los riesgos en las diferentes fases de los proyectos?</li><li>8) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos centrales de control de cambios?</li><li>9) ¿Los proyectos en la Vicerrectoría definen y revisan objetivos y criterios de éxito al comienzo del proyecto y luego los revisan a medida que avanza el proyecto?</li><li>10) ¿Tiene La Vicerrectoría un enfoque estándar para la definición, la recopilación y el análisis de las métricas del proyecto para garantizar que los datos del proyecto sean coherentes y precisos?</li><li>11) ¿La Vicerrectoría utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?</li><li>12) ¿La Vicerrectoría captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos anteriores?</li><li>13) ¿La Vicerrectoría identifica, evalúa e implementa mejoras a nivel de Proyecto para los Procesos?</li><li>14) ¿Cuenta la Vicerrectoría con una estructura organizativa que respalde la comunicación y la colaboración eficaces entre los proyectos de un programa que conduzca a la mejora de los resultados de esos proyectos?</li></ol>		





**VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**

**Diagnóstico de madurez organizacional (Vicerrectoría de extensión)  
en gestión de proyectos - Encuesta**

- 15) ¿Los administradores de programas evalúan la confianza en los planes de los proyectos en términos de su cronograma, dependencias de otros proyectos y disponibilidad de recursos?
- 16) ¿Utiliza la Vicerrectoría un conjunto común de procesos para administrar e integrar de manera consistente múltiples proyectos?
- 17) ¿Dentro de la gestión del proyecto se considera efectivamente la carga de trabajo, los requisitos de ganancias y los plazos de entrega al decidir cuánto trabajo del proyecto puede llevar a cabo?
- 18) ¿La Vicerrectoría alinea y prioriza los proyectos con su estrategia comercial?
- 19) ¿Están los ejecutivos de la Vicerrectoría directamente involucrados en la dirección de gestión de proyectos de la organización y demuestran conocimiento y apoyo de esa dirección?
- 20) ¿La Vicerrectoría establece una estrategia para retener el conocimiento de los recursos internos y externos?
- 21) ¿La Vicerrectoría realiza la gestión de portafolios, incluida la planificación, la gestión de riesgos, las adquisiciones y la gestión financiera?
- 22) ¿Utiliza la Vicerrectoría procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a las personas y los equipos de proyecto?
- 23) ¿Tiene la Vicerrectoría un programa para lograr la madurez en la gestión de proyectos?
- 24) ¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?
- 25) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
- 26) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos básicos de planificación (desarrollo del plan del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de la actividad, secuencia
- 27) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan del Proyecto)?
- 28) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?
- 29) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto en sus diferentes fases?

## E. Anexo – Instrumento final (Encuesta)

		<b>VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO</b> <b>Diagnóstico de madurez organizacional (Vicerrectoría de extensión) en gestión de proyectos - Encuesta</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1) ¿Los proyectos en la Vicerrectoría tienen objetivos claros y medibles además de tiempo, costo y calidad?</li><li>2) ¿Considera que las metas y objetivos de la Vicerrectoría le son comunicados y entendidos, para la ejecución de los proyectos?</li><li>3) ¿Desde la Vicerrectoría le son informadas las políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos?</li><li>4) ¿Cuenta la Vicerrectoría con los procesos, herramientas, directrices u otros medios formales necesarios para evaluar los niveles de rendimiento, conocimiento y experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto de manera adecuada?</li><li>5) ¿Evalúa los riesgos en las diferentes fases de los proyectos?</li><li>6) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos centrales de control de cambios?</li><li>7) ¿Tiene La Vicerrectoría un enfoque estándar para la definición, la recopilación y el análisis de las métricas del proyecto para garantizar que los datos del proyecto sean coherentes y precisos?</li><li>8) ¿La Vicerrectoría utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?</li><li>9) ¿La Vicerrectoría captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos anteriores?</li><li>10) ¿Cuenta la Vicerrectoría con una estructura organizativa que respalde la comunicación y la colaboración eficaces entre los proyectos de un programa que conduzca a la mejora de los resultados de esos proyectos?</li><li>11) ¿Los administradores de programas evalúan la confianza en los planes de los proyectos en términos de su cronograma, dependencias de otros proyectos y disponibilidad de recursos?</li><li>12) ¿Utiliza la Vicerrectoría un conjunto común de procesos para administrar e integrar de manera consistente múltiples proyectos?</li><li>13) ¿La Vicerrectoría alinea y prioriza los proyectos con su estrategia comercial?</li><li>14) ¿Están los ejecutivos de la Vicerrectoría directamente involucrados en la dirección de gestión de proyectos de la organización y demuestran conocimiento y apoyo de esa dirección?</li></ol>		





**VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**

**Diagnóstico de madurez organizacional (Vicerrectoría de extensión)  
en gestión de proyectos - Encuesta**

- 15) ¿La Vicerrectoría realiza la gestión de portafolios, incluida la planificación, la gestión de riesgos, las adquisiciones y la gestión financiera?
- 16) ¿Utiliza la Vicerrectoría procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a las personas y los equipos de proyecto?
- 17) ¿Tiene la Vicerrectoría un programa para lograr la madurez en la gestión de proyectos?
- 18) ¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?
- 19) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?
- 20) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos básicos de planificación (desarrollo del plan del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de la actividad, secuenciación de la actividad, estimación de la duración de la actividad, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, presupuesto de costos), Planificación de la Gestión de Riesgos)?
- 21) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan del Proyecto)?
- 22) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?
- 23) ¿La Vicerrectoría establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto en sus diferentes fases?

Fuente: Elaboración a partir del (PMI, 2013)

## F. Anexo – Instrumento de recolección de datos (Entrevista)

		<b>VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO</b>
<b>Diagnóstico de madurez organizacional (Vicerrectoría de extensión) en gestión de proyectos - Entrevista</b>		
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Tienen alguna metodología definida o preestablecida para adelantar la ejecución de proyectos al interior de la Unidad?</li><li>2. ¿Se tienen cronogramas de ejecución o tipos de cronograma definidos para la ejecución de los proyectos?</li><li>3. ¿Los proyectos que se adelantan en la Unidad deben cumplir parámetros o indicadores establecidos previamente?</li><li>4. ¿En su unidad miden el alcance, el tiempo y el costo en el desarrollo de los proyectos, cada cuanto lo hacen y que tipo de técnicas manejan para ello?</li><li>5. ¿Se definen objetivos en la fase de planeación de los proyectos y Como hacen para controlar el cumplimiento de estos?</li><li>6. ¿Manejan bases de datos de los proyectos que se manejan en la Unidad y los mismos tienen un repositorio de lecciones aprendidas de proyectos anteriores?</li><li>7. ¿Cuál es el proceso formal establecido por su unidad para la ejecución de los proyectos o que actividades se deben desarrollar para la formalización de este?</li><li>8. ¿Como califica usted la experiencia de las personas que componen su equipo, en el desarrollo de proyectos y Se les capacita en temas relacionas en la gestión de proyectos?</li><li>9. ¿La unidad reconoce la importancia de tener buenas prácticas para la gestión de los proyectos?</li><li>10. ¿La unidad tiene algún sistema que le permita controlar los tiempos y costos en la ejecución de los proyectos?</li><li>11. ¿La unidad tiene compromisos claros en la gestión de la calidad de los proyectos?</li><li>12. ¿Tiene usted estudios o conocimientos sobre los estándares o buenas prácticas en la gestión de proyectos?</li><li>13. ¿Tienen procesos de autoevaluación para identificar la madurez de la unidad en el desarrollo de los proyectos?</li><li>14. ¿Visualiza usted que los ejecutivos de la Universidad están interesados en que se implementen métodos para mejorar la ejecución de los proyectos en su unidad?</li><li>15. ¿Realizan seguimiento a los procesos de gestión de calidad de los proyectos que desarrollan?</li></ol>		



**VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
DE LA UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**

**Diagnóstico de madurez organizacional (Vicerrectoría de extensión)  
en gestión de proyectos - Entrevista**

16. ¿Realizan seguimiento a los procesos de gestión de los riesgos de los proyectos que desarrollan?
17. ¿Utilizan métodos para optimizar tiempos y costos en el desarrollo de los proyectos?
18. ¿Realizan evaluaciones comparativas con otras unidades similares a las que usted maneja?
19. ¿Como se manejan los cambios en la ejecución de los proyectos?
20. ¿Como se les facilitan los recursos a los gerentes de los proyectos, para la ejecución de estos, Existen procesos?
21. ¿Realizan evaluaciones de desempeño sobre las personas que participan en el desarrollo de proyectos?
22. ¿Como realiza usted el proceso de control sobre los proyectos que se ejecutan?
23. ¿Se han implementado procesos de mejora para la ejecución de los proyectos, se han mejorado los procesos con esta medida?
24. ¿Se implementan cambios permanentes para alcanzar los objetivos de la unidad, en el desarrollo de los proyectos?

Fuente: Elaboración a partir del (PMI, 2013)

## G. Anexo – Listado de proyectos (Población)

Tabla 1 Proyectos ejecutados en 2022 por la Vicerrectoría

TIPO DE PROYECTO	TOTAL
ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS	32
CAPACITACIÓN	54
CONFERENCIAS	62
CONGRESOS	35
CURSOS	56
DIPLOMADOS	62
EVENTOS	52
OTROS	45
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>398</b>

Fuente: Elaboración a partir de (Uniquindío, 2022)

Tabla 2 Listado real de proyectos Vicerrectoría

TIPO DE PROYECTO	TOTAL
ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS	32
EVENTOS	52
OTROS	45
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>129</b>

Fuente: Elaboración a partir de (Uniquindío, 2022)

Tabla 3 Listado de proyectos con nivel de complejidad en Tiempo, Costo e Impacto

TIPO DE PROYECTO	TOTAL
ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS	28
EVENTOS	28
OTROS	34
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>90</b>

Fuente: Elaboración a partir de (Uniquindío, 2022)

Tabla 4 Muestra aleatoria simple para poblaciones finitas

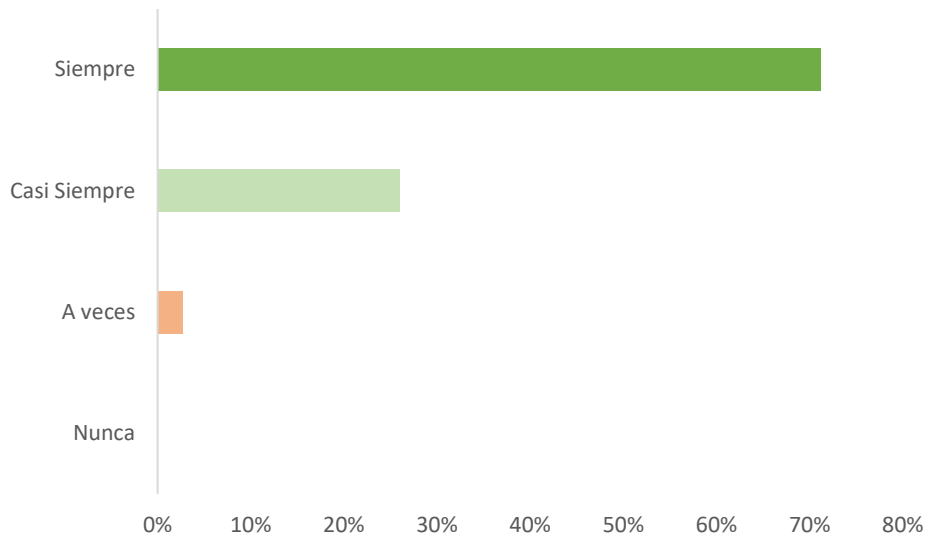
<b>TIPO DE PROYECTO</b>	<b>TOTAL</b>
ASESORÍAS Y CONSULTORÍAS	24
EVENTOS	21
OTROS	28
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>73</b>

Fuente: Elaboración a partir de (Uniquindío, 2022)

## H. Anexo – Resultados de la encuesta

1. ¿Los proyectos en la Vicerrectoría tienen objetivos claros y medibles además de tiempo, costo y calidad?

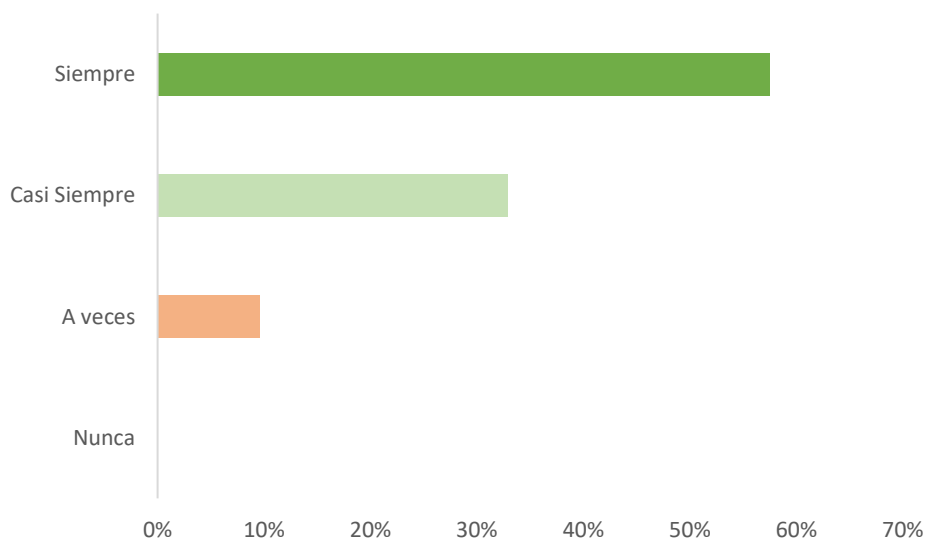
Ilustración 1 Pregunta 1 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

2. ¿Considera que las metas y objetivos de la Vicerrectoría le son comunicados y entendidos, para la ejecución de los proyectos?

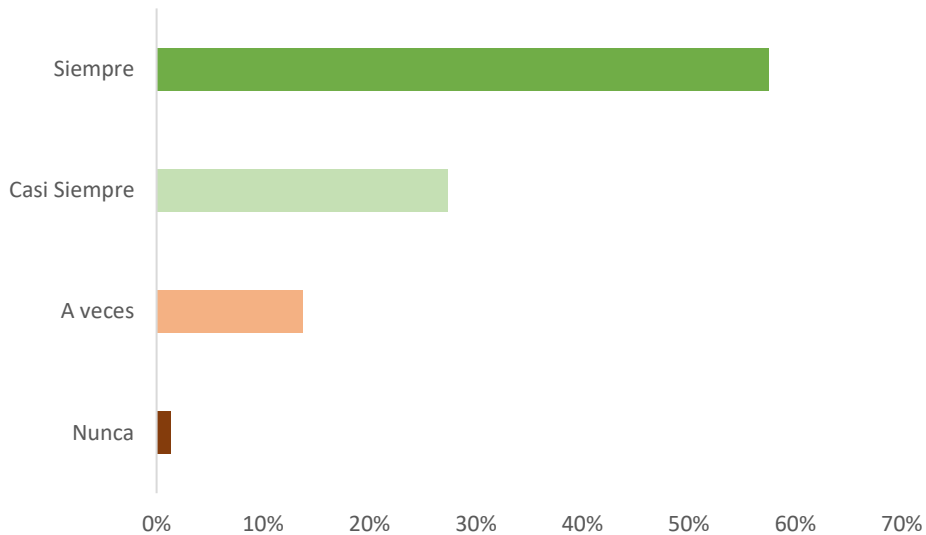
Ilustración 2 Pregunta 2 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

3. ¿Desde la Vicerrectoría le son informadas las políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos?

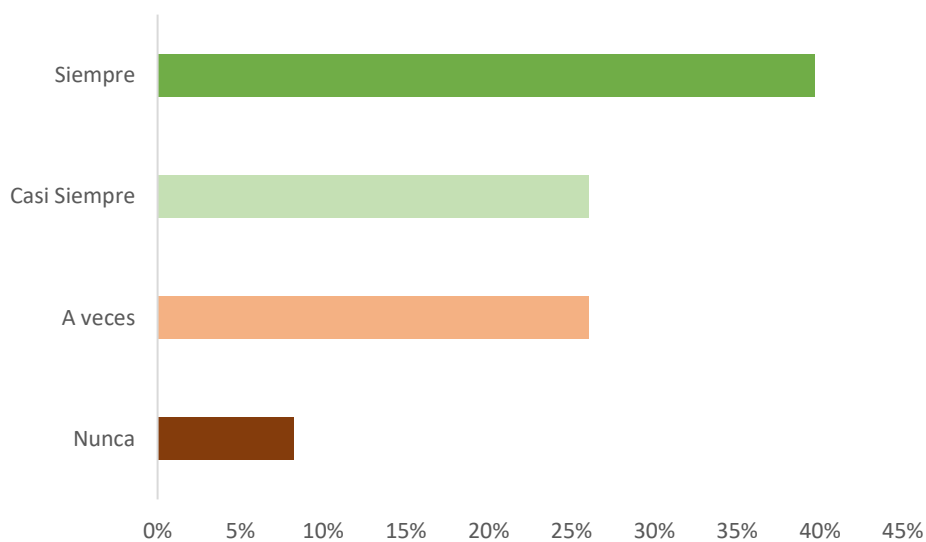
Ilustración 3 Pregunta 3 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

4. ¿Cuenta la Vicerrectoría con los procesos, herramientas, directrices u otros medios formales necesarios para evaluar los niveles de rendimiento, conocimiento y experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto de manera adecuada?

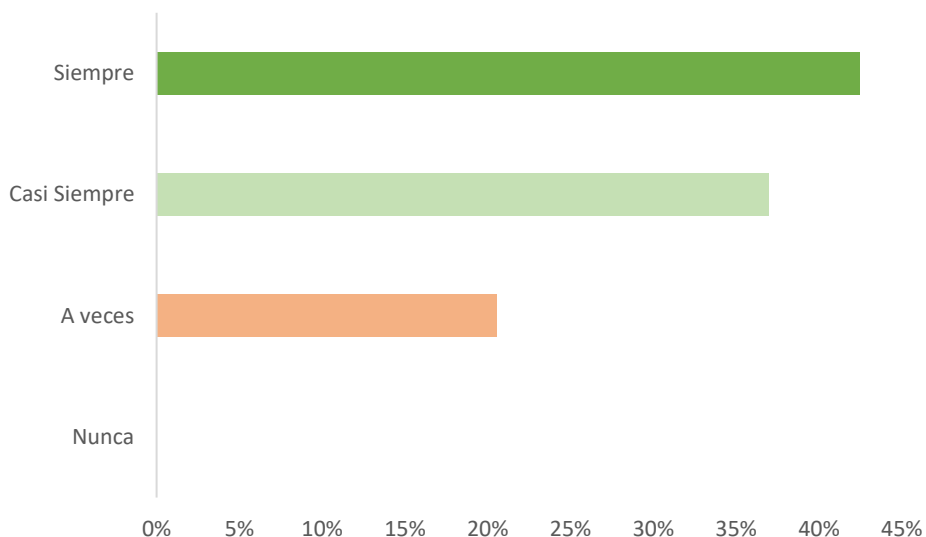
Ilustración 4 Pregunta 4 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

5. ¿evalúa los riesgos en las diferentes fases de los proyectos?

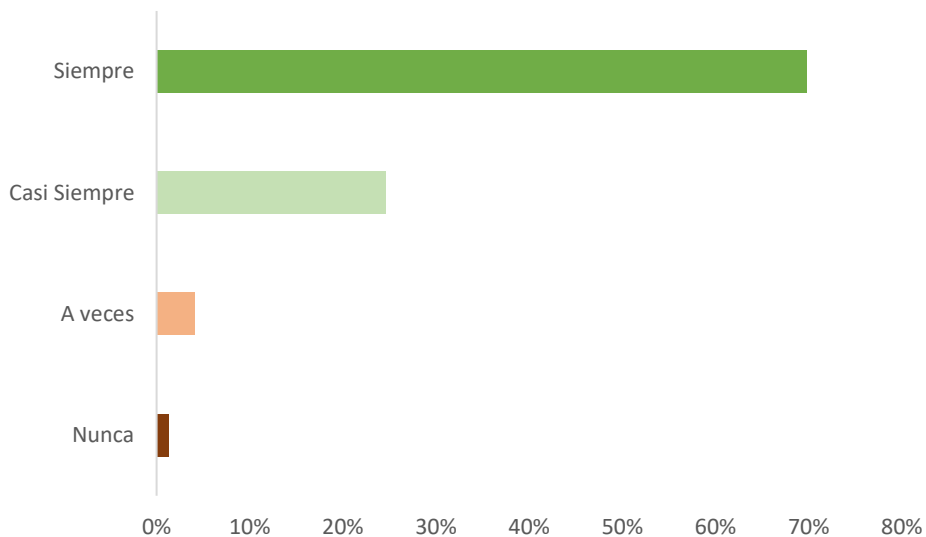
Ilustración 5 Pregunta 5 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

6. ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos centrales de control (informes de rendimiento, control integrado de cambios)?

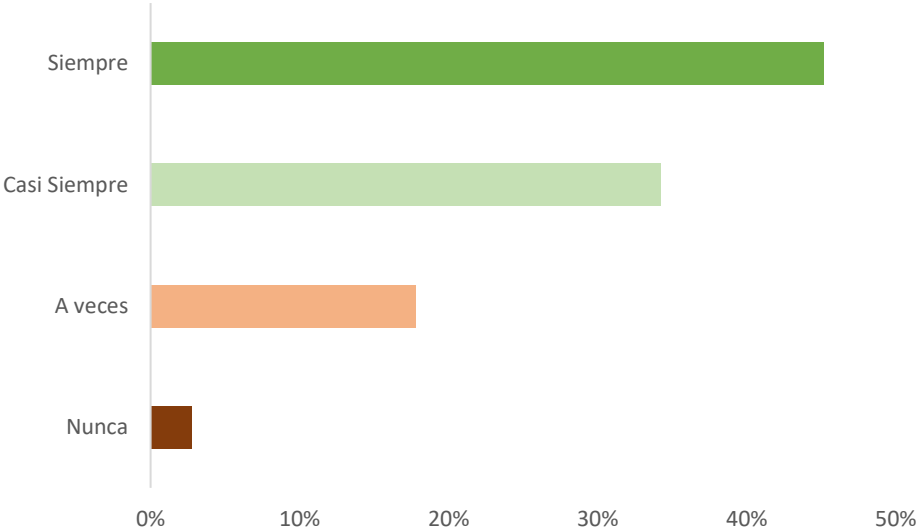
Ilustración 6 Pregunta 6 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

7. ¿Tiene La Vicerrectoría un enfoque estándar para la definición, la recopilación y el análisis de las métricas del proyecto para garantizar que los datos del proyecto sean coherentes y precisos?

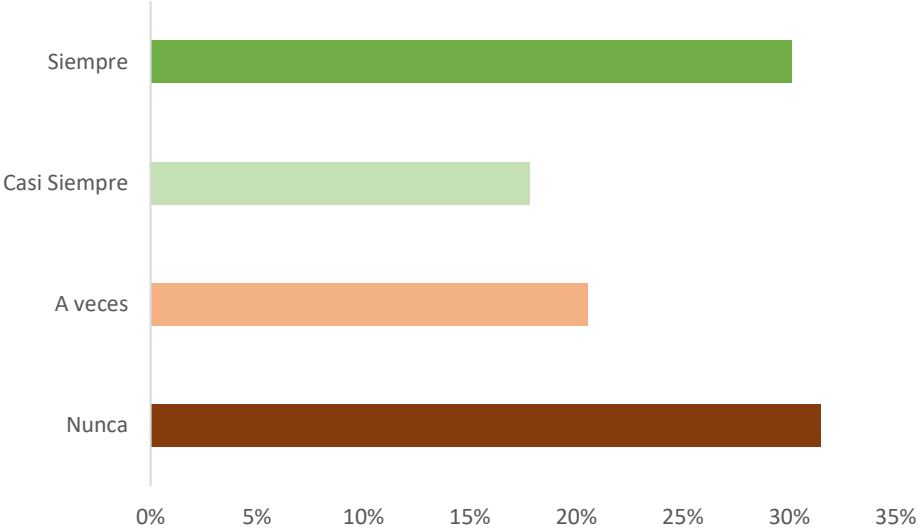
Ilustración 7 Pregunta 7 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

8. ¿La Vicerrectoría utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?

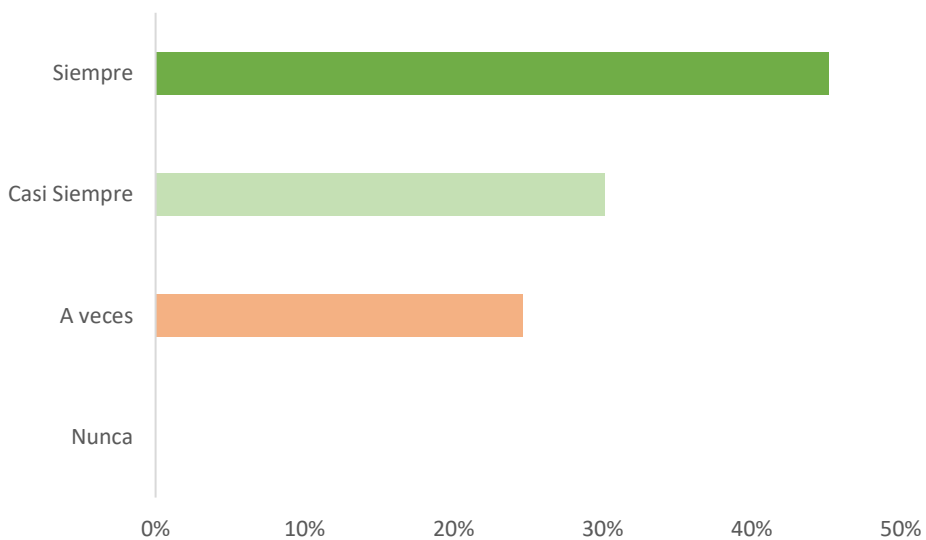
Ilustración 8 Pregunta 8 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

9. ¿La Vicerrectoría captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos anteriores?

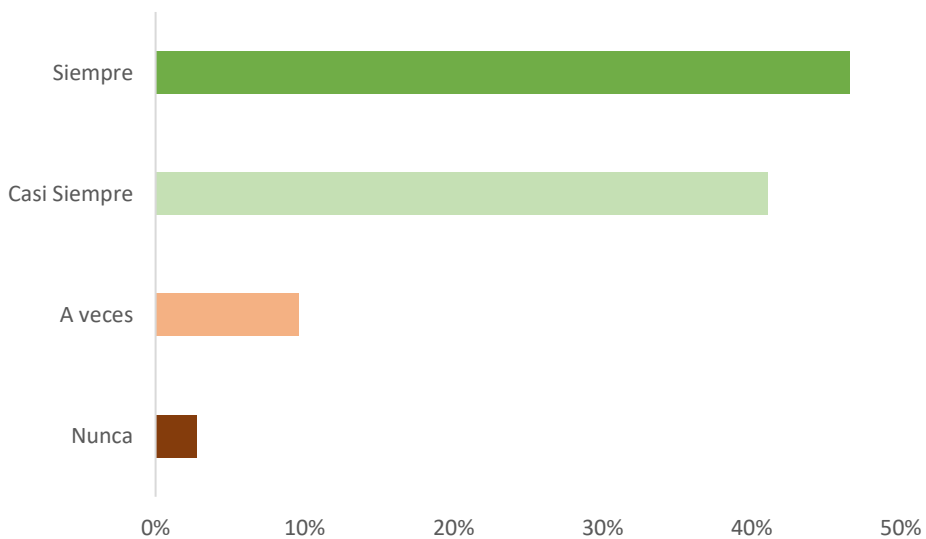
Ilustración 9 Pregunta 9 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

10. ¿Cuenta la Vicerrectoría con una estructura organizativa que respalde la comunicación y la colaboración eficaces entre los proyectos de un programa que conduzca a la mejora de los resultados de esos proyectos?

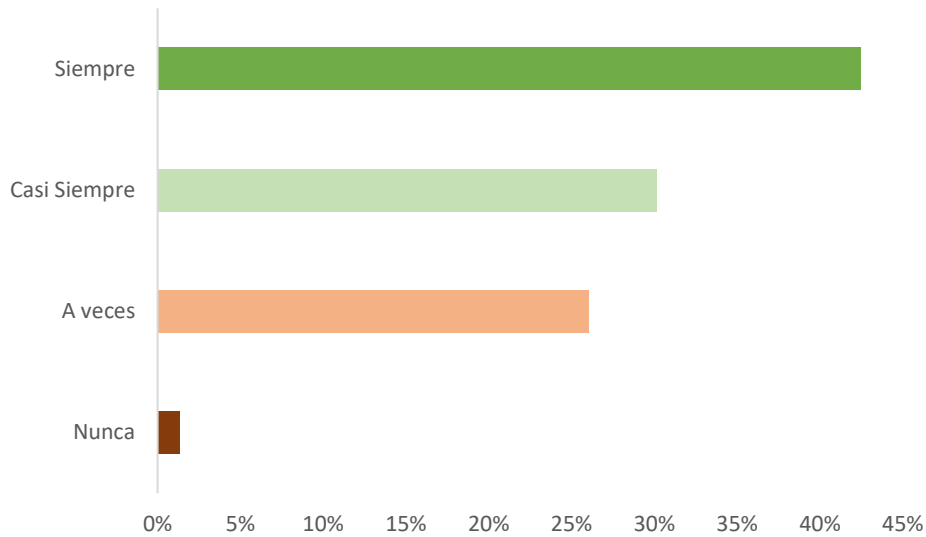
Ilustración 10 Pregunta 10 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

11. ¿Los administradores de programas evalúan la confianza en los planes de los proyectos en términos de su cronograma, dependencias de otros proyectos y disponibilidad de recursos?

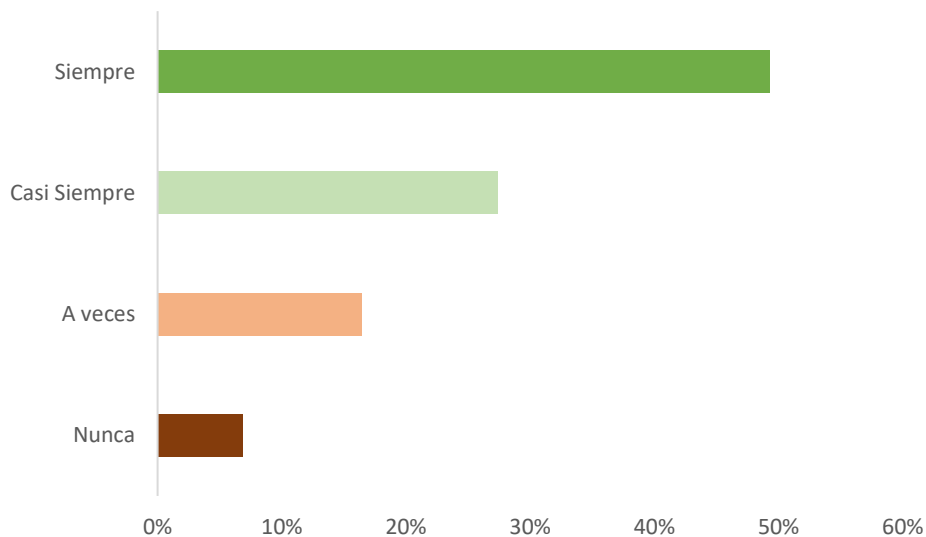
Ilustración 11 Pregunta 11 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

12. ¿Utiliza la Vicerrectoría un conjunto común de procesos para administrar e integrar de manera consistente múltiples proyectos?

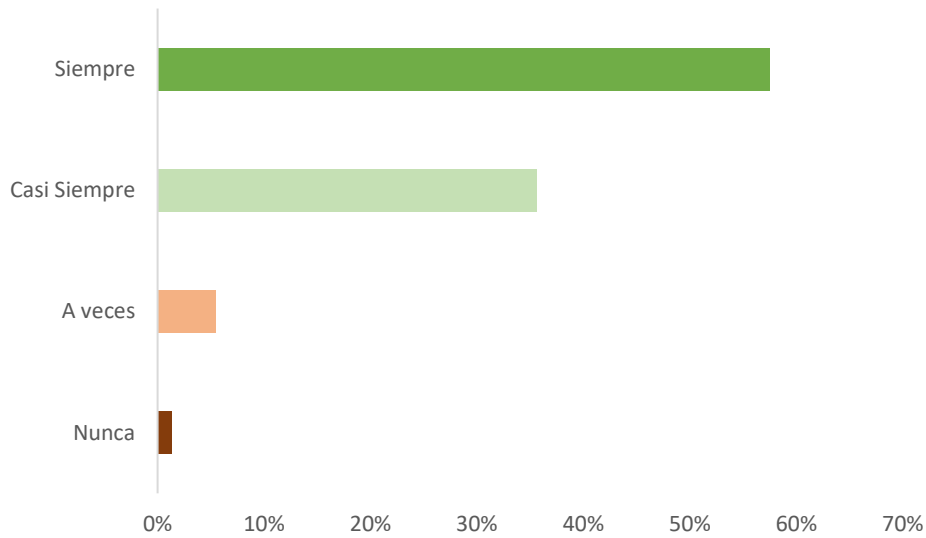
Ilustración 12 Pregunta 12 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

13. ¿La Vicerrectoría alinea y prioriza los proyectos con su estrategia comercial?

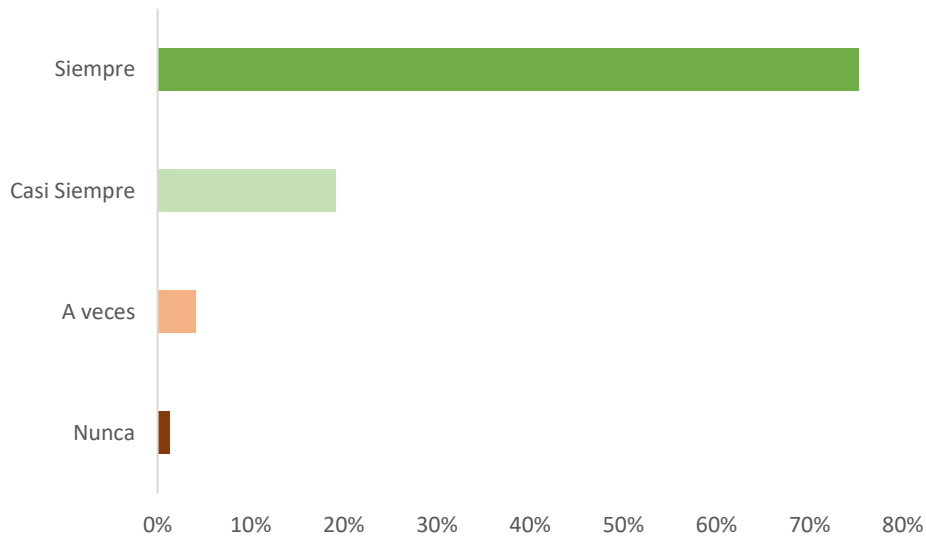
Ilustración 13 Pregunta 13 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

14. ¿Están los ejecutivos de la Vicerrectoría directamente involucrados en la dirección de gestión de proyectos de la organización y demuestran conocimiento y apoyo de esa dirección?

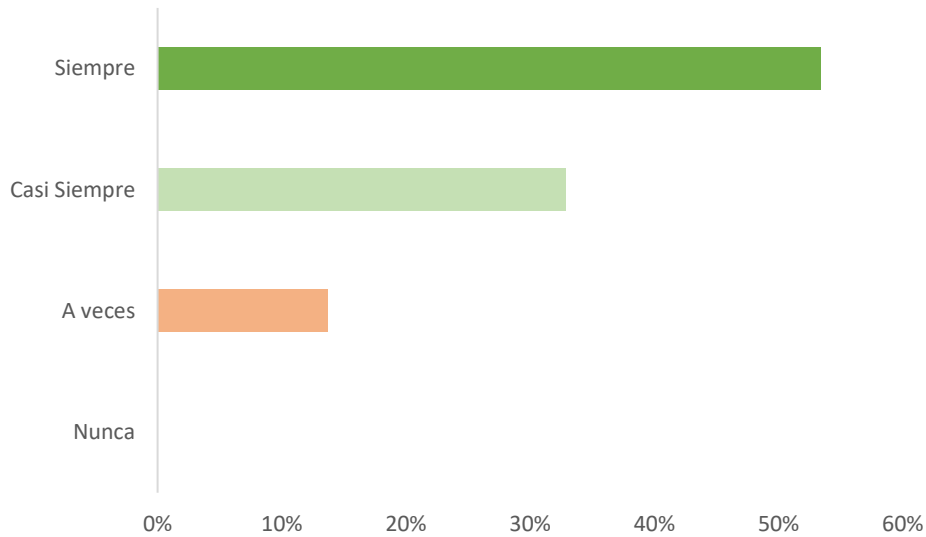
Ilustración 14 Pregunta 14 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

15. ¿La Vicerrectoría realiza la gestión de portafolios, incluida la planificación, la gestión de riesgos, las adquisiciones y la gestión financiera?

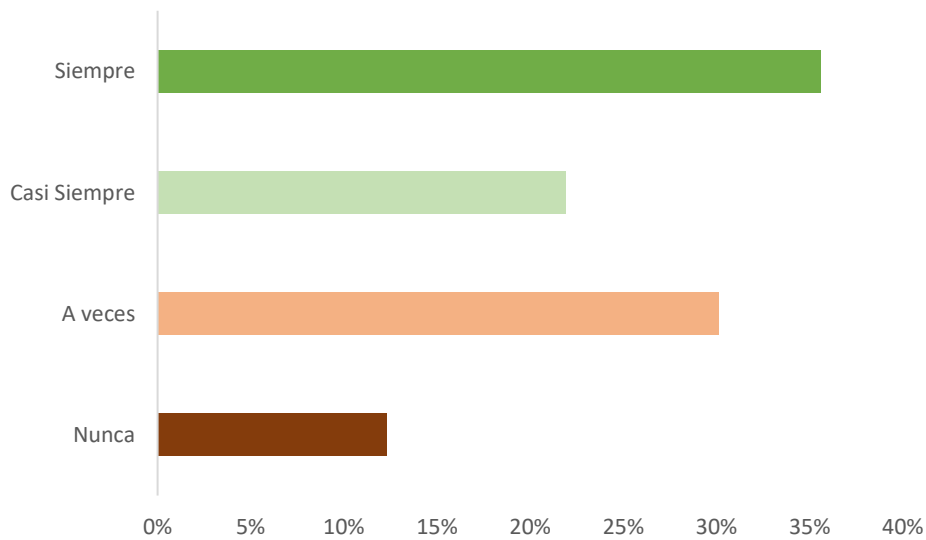
Ilustración 15 Pregunta 15 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

16. ¿Utiliza la Vicerrectoría procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar a las personas y los equipos de proyecto?

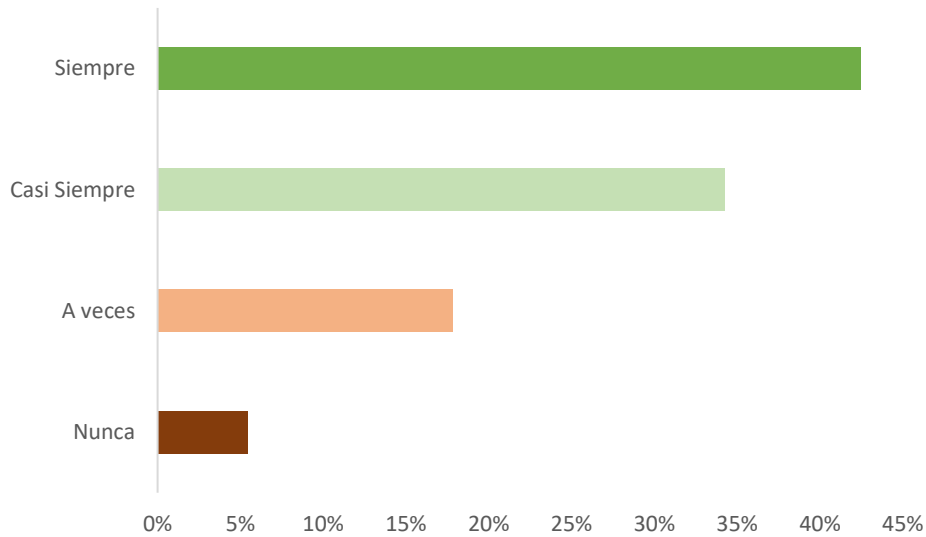
Ilustración 16 Pregunta 16 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

17. ¿Tiene la Vicerrectoría un programa para lograr la madurez en la gestión de proyectos?

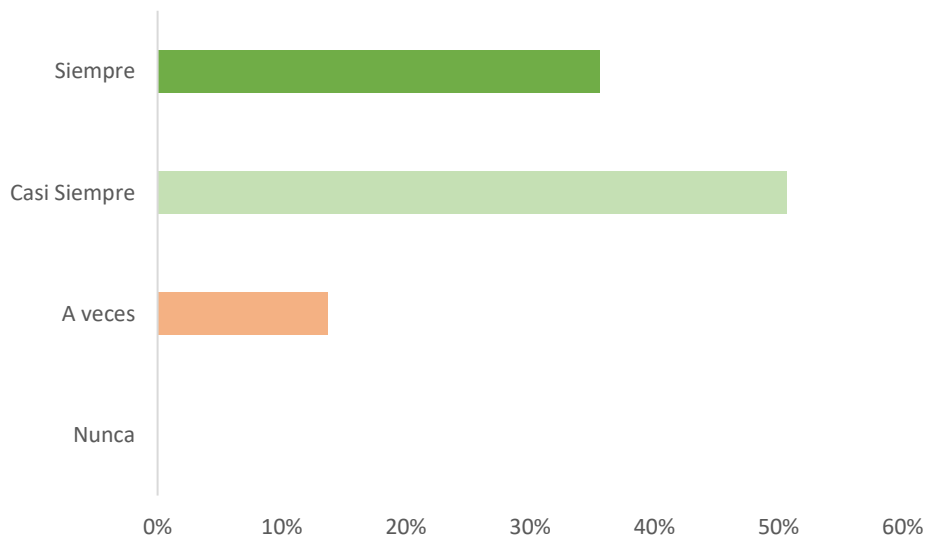
Ilustración 17 Pregunta 17 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

18. ¿Establece la Vicerrectoría estructuras de equipo de proyecto interfuncionales estándar?

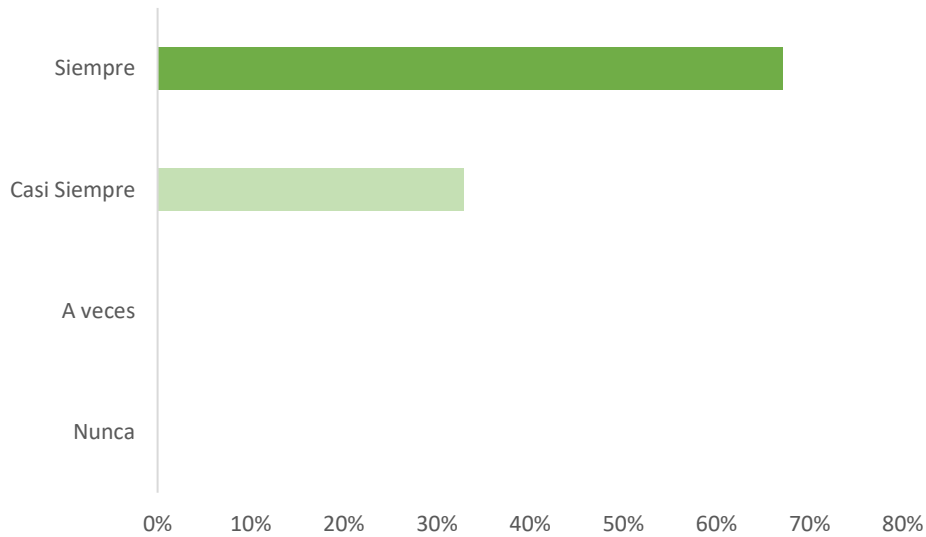
Ilustración 18 Pregunta 18 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

19. ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Iniciación (Proceso de Iniciación)?

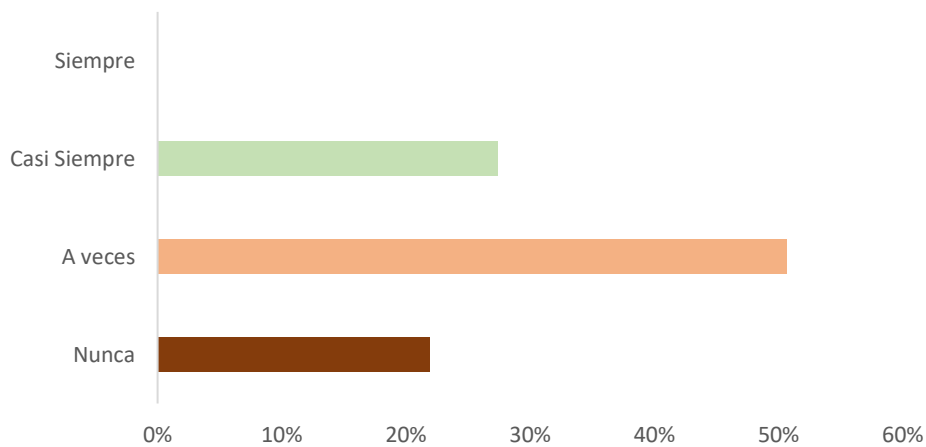
Ilustración 19 Pregunta 19 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

20. ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de proyecto para los procesos básicos de planificación (desarrollo del plan del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, definición de la actividad, secuenciación de la actividad, estimación de la duración de la actividad, desarrollo del cronograma, planificación de recursos, estimación de costos, presupuesto de costos), Planificación de la Gestión de Riesgos)?

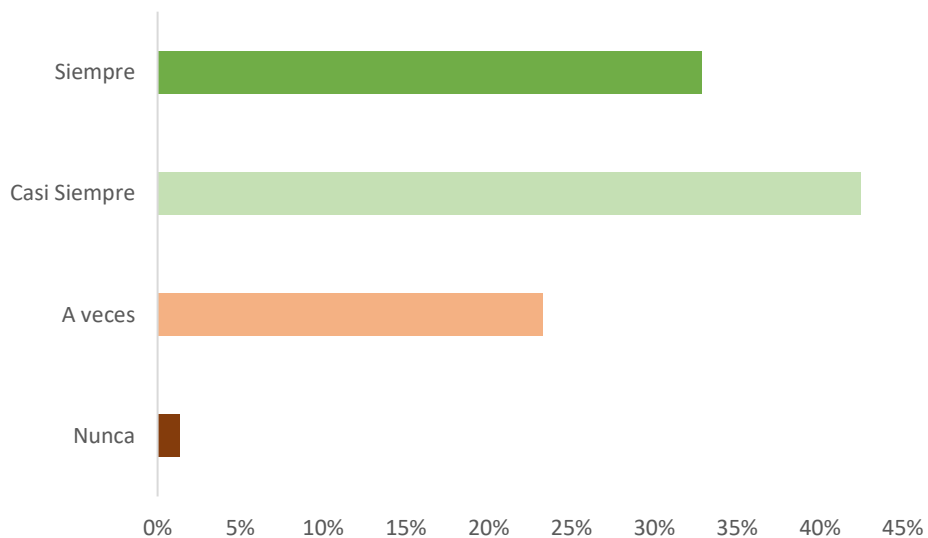
Ilustración 20 Pregunta 20 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

21. ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para la Ejecución de Procesos Básicos (Ejecución del Plan del Proyecto)?

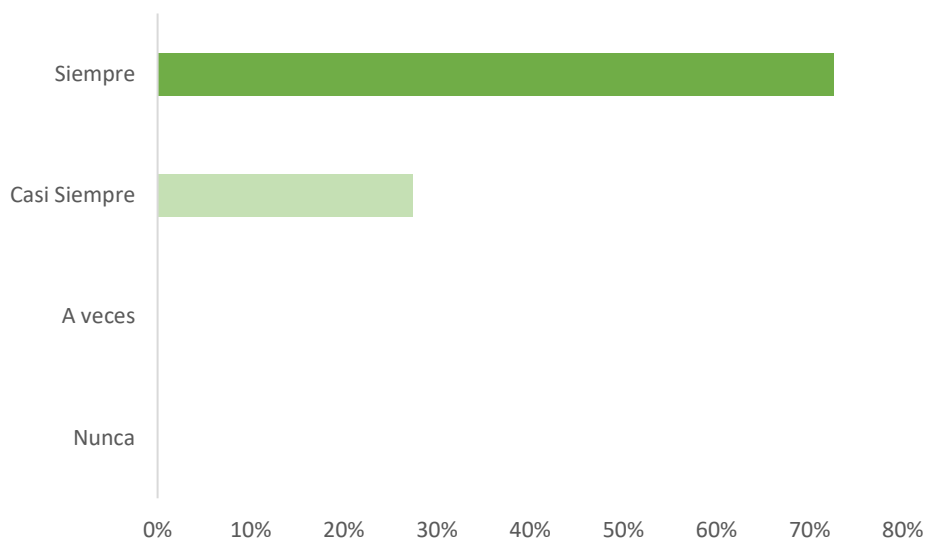
Ilustración 21 Pregunta 21 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

22. ¿La Vicerrectoría establece y utiliza procesos estándar documentados a nivel de Proyecto para los Procesos de Cierre (Cierre de Contrato, Cierre Administrativo)?

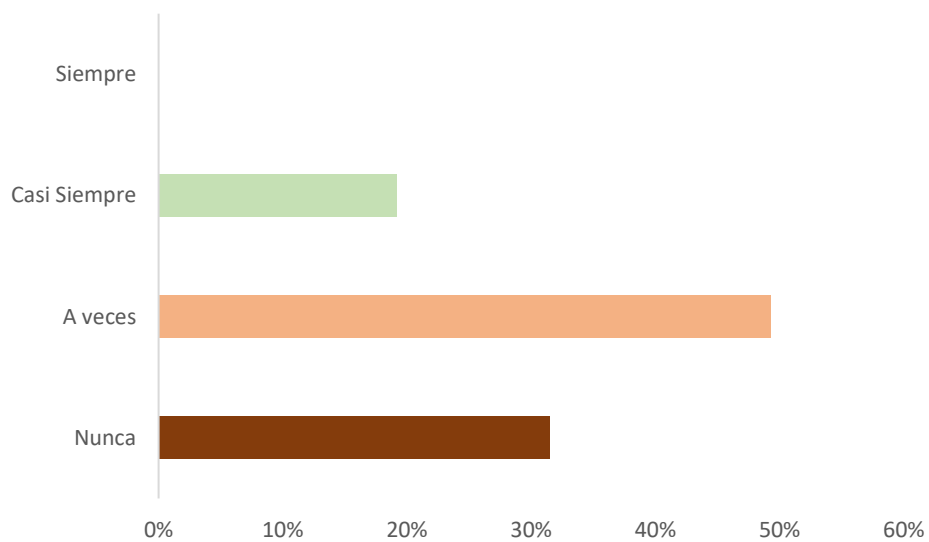
Ilustración 22 Pregunta 22 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

23. ¿La Vicerrectoría establece y utiliza mediciones a nivel de Proyecto en sus diferentes fases?

Ilustración 23 Pregunta 23 Encuesta



Fuente: Elaboración propia

## I. Anexo –Transcripción entrevistas

**Entrevistador: Luis Fernando Marín Londoño**

**Entrevistado: Eida María Reyes**

**Área: Cepas**

[00:00:00.540] - Entrevistador

Muy buenos días, nos encontramos con la ingeniera Adamaría Reyes, quien es la encargada de la dirección de CEPAS, a quienes vamos a hacer una entrevista para identificar y hacer un diagnóstico de madurez organizacional de la Vicerrectoría de Extensión, que es donde pertenece la unidad CEPAS. Ingeniera, buenos días.

[00:00:24.300] - Entrevistado

Buenos días, Luis.

[00:00:26.080] - Entrevistador

La primera pregunta, ¿tiene alguna metodología definida o preestablecida para adelantar la ejecución de proyectos al interior de la unidad?

[00:00:34.190] - Entrevistado

Sí, la metodología que nosotros utilizamos es la metodología propuesta por ICBF. Al nosotros firmar contratos de aportes con esta institución, tenemos que acogernos a la metodología que ellos han establecido para la ejecución de este tipo de proyectos.

[00:00:49.720] - Entrevistador

¿se tienen cronogramas de ejecución o tipos de cronograma definidos para la ejecución de esos proyectos?

[00:00:54.000] - Entrevistado

Sí, nosotros mensualmente tenemos un cronograma. Allí estipulamos las actividades y las intervenciones y todo lo que vamos a hacer con estas poblaciones.

[00:01:04.240] - Entrevistador

¿los proyectos que se adelantan en la unidad deben cumplir parámetros e indicadores establecidos previamente?

[00:01:09.260] - Entrevistado

Sí, nosotros obviamente tenemos unas metas sociales, metas financieras y unos objetivos específicos, que es el restablecimiento de derecho de estos jóvenes. Entonces, con esos objetivos desarrollamos diferentes actividades que son las establecidas en los cronogramas.

[00:01:23.410] - Entrevistador

¿En esa unidad se mide pronto el alcance, el tiempo y el costo en el desarrollo de los proyectos y está a cada cuánto se hace o qué tipo de técnicas se utilizan para ello?

[00:01:32.240] - Entrevistado

Bueno, el tiempo y costo en el desarrollo de los proyectos es un costo establecido. Nosotros lo que tenemos es un valor por cupo definido. Entonces, a nivel nacional se tiene este valor establecido y ese valor depende de los chicos que atendemos mensualmente.

[00:01:49.500] - Entrevistador

¿y en el tiempo? Lo hacemos mensualmente.

[00:01:51.690] - Entrevistado

Y el tiempo es la vigencia del convenio o el contrato. Las vigencias son aproximadamente de 10 a 11 meses.

[00:01:59.640] - Entrevistador

¿se definen objetivos en la fase de planeación de los proyectos y cómo hacen para controlar el cumplimiento de estos?

[00:02:05.420] - Entrevistado

Bueno, nosotros la planeación la tenemos como alistamiento. Entonces, tenemos un mes de alistamiento y allí obviamente hacemos todas las planillaciones y demás. El control lo hacemos mensualmente a través de unos formatos establecidos, unos por la Universidad, otros por el ICBF. Nosotros manejamos cinco componentes y los controles son mensuales. Adicional a eso, nosotros tenemos supervisión de ICBF, que es que son alrededor de cada mes y medio, dependiendo de lo que ellos requieran.

[00:02:35.540] - Entrevistador

¿manejan bases de datos de proyectos que se haya manejado de pronto en otras unidades? ¿O los mismos tienen de pronto un repositorio de elecciones aprendidas para proyectos anteriores para aplicar en él?

[00:02:46.940] - Entrevistado

Pues en este momento nosotros estamos manejando. Entonces, el CECOP2 se inició a manejar desde el 2020 con ICBF. Allí está el histórico de todos los proyectos y toda la trazabilidad de lo que se han hecho en los mismos entonces es más sencillo porque es una plataforma nacional, se supone que a la fecha todas las instituciones debemos de tener toda la información allí. La Universidad está en la transición en este momento, ya la maneja, ya los convenios y proyectos de gobernación, alcaldía, CRQ, ICBF, todo lo manejamos por CECOP2 y allí está toda la información que se requiere.

[00:03:21.290] - Entrevistador

¿cuál es el proceso establecido por la unidad para la ejecución de los proyectos o qué actividades se deben desarrollar para la formalización de estos cuando ellos van, por ejemplo, a iniciar?

[00:03:30.280] - Entrevistado

Bueno, nosotros el proceso formal es básicamente, se firma el convenio, el convenio lo firma el representante legal y nosotros lo que hacemos es la ejecución. Nosotros tenemos por cada área, tenemos un procedimiento, son cinco componentes y a los cinco componentes, dependiendo de quién vaya a hacer actividad, psicólogo, trabajador social, hay un procedimiento. Entonces, tenemos procedimiento para entrega de bienestarina, procedimiento para la atención, procedimiento para el ingreso del beneficio de la oficina oficial. Entonces, cada uno tiene un procedimiento definido porque nosotros trabajamos en tiempos reales con fechas y recursos establecidos por ICB.

[00:04:08.220] - Entrevistador

¿cómo califica usted la experiencia de las personas que componen su equipo en lo que es el desarrollo de proyectos y a ellos se les capacita en temas relacionados con gestión de proyectos?

[00:04:17.430] - Entrevistado

Bueno, nosotros, gestión de proyectos no, porque básicamente el objetivo que nosotros tenemos es el restablecimiento de derechos. Nosotros sí tenemos un ítem que es la cualificación del talento humano. Entonces, constantemente los estamos capacitando, pero obviamente en los temas que ellos desarrollan. Como nosotros somos puntuales a la hora de ejecutar el proyecto, nosotros no estamos... Y cuando vamos a generar nuevos proyectos, pues los hacemos bajo convocatoria. Pero para esas convocatorias, pues las realizamos con tres personas y las tres personas no nos estamos capacitando. Lo que pasa es que ya tenemos conocimiento en cuanto a gestionar proyectos y demás.

[00:04:55.400] - Entrevistador

¿la unidad reconoce la importancia de tener buenas prácticas en la gestión de proyectos?

[00:05:00.120] - Entrevistado

Sí, obviamente, de ahí depende que nosotros continuemos trabajando. El que nosotros tengamos una buena práctica va a que tenemos ligada una calificación. A nosotros nos renuevan las licencias de funcionamiento. Entonces nosotros, como sepas, siempre estamos sujetos a las supervisiones que ICDF nos hace, porque allí ellos aplican un instrumento y nos dan una calificación. La Universidad no puede sacar menos de 85 puntos. Si sacan menos de 85 puntos, eso quiere decir que nos quitan la licencia y no podríamos operar.

[00:05:35.440] - Entrevistador

Con ellos. La unidad tiene algún sistema que le permita controlar tiempos y costos en la ejecución de los proyectos. ¿Usted cómo hace para controlar eso?

[00:05:42.000] - Entrevistado

¿cómo lo controlo? Yo utilizo unas plataformas que son gratuitas. Entonces ahí tengo la planeación en la ejecución del presupuesto. Entonces, obviamente nosotros lo hacemos con proyecciones, porque nosotros tenemos que cobrar cupo atendido. Entonces hay unos gastos fijos que ya los tenemos programados y tenemos un recurso que sabemos

que va a tener disminuciones. Entonces lo hacemos ahí. Igual yo utilizo mucho 7 de la Universidad del Quindío. El 7, pues obviamente yo sé el movimiento de los rubros, porque adicional a eso, yo tengo rubro para cada actividad que se genera en el proyecto y le hago seguimiento a través también de un Excel.

[00:06:21.760] - Entrevistador

La unidad tiene compromisos claros en la gestión de la calidad de los proyectos, en el tema de Calidad de los proyectos.

[00:06:25.480] - Entrevistado

Sí, claro. Lo que pasa es que en otros de los componentes tenemos el eje calidad. Nosotros tenemos el manejo de la información, tenemos que trabajar con procedimientos, tenemos que trabajar con formatos que estén aprobados por ICBF y aprobados por la Universidad. Entonces, obviamente está muy presente el eje de calidad en los proyectos que ejecutamos.

[00:06:42.440] - Entrevistador

¿tiene usted estudios o conocimiento sobre los estándares o buenas prácticas en el sistema de proyectos?

[00:06:48.800] - Entrevistado

He hecho cursos, pues obviamente estudié maestría en administración y obviamente he hecho actualizaciones y demás.

[00:06:56.540] - Entrevistador

¿tiene procesos de autoevaluación para identificar la madurez de la unidad en el desarrollo de los proyectos?

[00:07:02.550] - Entrevistado

Sí, nosotros obviamente estamos haciendo una autoevaluación constante, porque como nosotros tenemos tanta supervisión y estamos ligados a una calificación, entonces, normalmente internamente estamos autoevaluando nos para mejorar cada día más y que esa evaluación nunca nos vaya a fallar y que muy por el contrario, siempre estemos 100 sobre 100.

[00:07:23.380] - Entrevistador

¿Visualiza usted que los ejecutivos de la Universidad están interesados en que se implementen métodos para mejorar la ejecución de los proyectos en su unidad?

[00:07:32.620] - Entrevistado

La verdad no. Pues es que la Universidad, como que todos trabajan en islas aparte. Y muchas veces hay un tema y es que la Universidad y oficinas o unidades que creen que solo es lo académico y lo administrativo interno. No entienden lo que es la extensión y no entienden lo que es uno estar generando y ejecutando proyectos externamente. Entonces no lo veo así. Yo creo que les falta bastante.

[00:07:58.500] - Entrevistador

¿realizan seguimiento en los procesos de gestión de calidad de los proyectos que desarrollan?

[00:08:02.330] - Entrevistado

Sí. Sí, obviamente, dentro de las actividades que tengo a cargo en la Vicerrectoría, también tengo acceso a esos seguimientos y control a las cuatro unidades que tiene adscrita la Vicerrectora de Extensión.

[00:08:13.130] - Entrevistador

¿realizan seguimiento a los procesos de gestión de los riesgos de los proyectos que desarrolle?

[00:08:17.480] - Entrevistado

Sí, nosotros tenemos una matriz de riesgos. De hecho, ahora se está trabajando en una aplicación. Eso ya el Estado lo generó también. Entonces, los riesgos que tienen las unidades están también en un sistema. El señor vicerrector obviamente es el que tiene a cargo el seguimiento y control, pero nosotros obviamente somos los que allí plasmamos cuáles son los riesgos que tenemos desde las actividades que realizamos.

[00:08:43.900] - Entrevistador

¿utilizan métodos para optimizar tiempos y costos en el desarrollo de los proyectos?

[00:08:47.820] - Entrevistado

Pues obviamente eso depende de cada coordinador y de cada proyecto. Lo que yo sí veo es que muchas veces hay coordinadores que no son gerentes ni administradores. Entonces, obviamente son más académicos y allí tienen un poquito de dificultades, no lo manejan.

[00:09:04.160] - Entrevistador

¿realizan evaluaciones comparativas con otras unidades similares a las que usted maneja?

[00:09:09.200] - Entrevistado

Que yo sepa, no.

[00:09:11.140] - Entrevistador

¿cómo se manejan los cambios en la ejecución de los proyectos? Cuando se hace un cambio, se dejan un escrito, en un acto.

[00:09:16.360] - Entrevistado

Es que todo está por el GPS, que es gestión de proyectos de extensión. Entonces, cada vez que uno inicialmente presenta la ficha y el proyecto, obviamente es en planeación, pero cuando se debe hacer alguna modificación, uno tiene que enviar la solicitud para que lo aprueben y uno en el sistema justifica cuál es y la hace.

[00:09:36.660] - Entrevistador

¿cómo se les facilitan los recursos a los gerentes de proyectos para la ejecución de estos o existen procesos? ¿Cómo le dan a usted todas las herramientas para...?

[00:09:43.820] - Entrevistado

Bueno, yo sí tengo procesos. Lo que pasa es que yo sí tengo un proceso interno, como los proyectos que yo ejecuto son a través de convenio, entonces yo sí tengo un convenio y a partir de éste hago un citado sin adición de fondos y solicito al área financiera los correspondientes certificados de disponibilidad presupuestaria.

[00:10:03.360] - Entrevistador

¿realizan evaluaciones de desempeño sobre las personas que participan en el desarrollo de sus proyectos?

[00:10:08.150] - Entrevistado

Sí, nosotros estamos en la obligación de revisar cuál ha sido el desempeño de los profesionales que están en los proyectos, porque ya lo expliqué anteriormente, tenemos que cumplir con unos estándares de calidad.

[00:10:20.100] - Entrevistador

¿cómo realiza usted el proceso de control sobre los proyectos que se ejecutan? Con el lineamiento.

[00:10:25.020] - Entrevistado

De ICBF. Sí, con los lineamientos de ICBF. Lo que pasa es que para mí es más sencillo. Yo todo lo tengo estipulado en manuales, en elementos técnicos vigentes y manuales de atención. Entonces, para mí es más sencillo, todo está estipulado, toda la línea de la ICBF.

[00:10:41.580] - Entrevistador

¿se han implementado procesos de mejora para la ejecución de los proyectos y se han mejorado los procesos cuando esto.

[00:10:46.370] - Entrevistado

Se aplica. Sí, claro. Lo que pasa es que ellos están actualizando sus procedimientos internos. Entonces nosotros todo el tiempo tenemos que acogernos. Y también internamente creamos estrategias para poder hacer que este restablecimiento de derechos sea más efectivo.

[00:11:01.350] - Entrevistador

¿se implementan cambios permanentes para alcanzar los objetivos en el desarrollo de esos proyectos?

[00:11:06.000] - Entrevistado

Totalmente, porque obviamente tenemos unas poblaciones muy complejas y tenemos que adecuarnos a las mismas.

[00:11:11.900] - Entrevistador

Muchas gracias, ingeniera.

[00:11:13.440] - Entrevistado

Bueno, con gusto, Luis. Espero que les sirva.

**Entrevistador: Luis Fernando Marín Londoño**

**Entrevistado: Andrea Gómez**

**Área: Emprendimiento**

[00:00:00.500] - Entrevistador

Muy buenos días, nos encontramos con la doctora Andrea Gómez, ella es la jefe de la Unidad de Emprendimiento, a quien le vamos a desarrollar la entrevista de diagnóstico de madurez organizacional en lo que tiene que ver con su Unidad. Muy buenos.

[00:00:16.230] - Entrevistado

Días, doctora Andrea. Hola, Marín.

[00:00:20.340] - Entrevistador

Primera pregunta, ¿tiene de pronto alguna metodología definida o preestablecida para adelantar la ejecución de sus proyectos?

[00:00:26.580] - Entrevistado

Sí.

[00:00:27.610] - Entrevistador

¿y cuál es? ¿Cómo funciona? ¿O cómo es?

[00:00:28.960] - Entrevistado

Es una metodología que nosotros tenemos implementada y desarrollada por nosotros. En esa metodología nosotros lo que hacemos es poder revisar diferentes características de los proyectos que llegan a la oficina para tenerlos mapeados, porque nosotros acá aplicamos a convocatorias con los proyectos. Entonces desarrollamos una metodología que nos permite saber cuál es el porcentaje de avance del proyecto, quiénes participan y cada vez esa herramienta se va llenando. No siempre la tenemos completa, pero la idea es ir llenando cada vez más y complementando para poder tener temas presupuestales de personas, cuánto se debería pedir, el tema de los ingresos para la Universidad, eso lo tenemos. También nosotros utilizamos en la oficina lo que es la metodología AMG A, árbol de problemas y árbol de objetivos para poder no solamente ejecutar, sino también escribir proyectos para poderlos pasar a convocatoria.

[00:01:29.540] - Entrevistador

¿de pronto tienen ustedes cronogramas de ejecución o tipo de cronograma definidos para los proyectos que desarrollan?

[00:01:35.660] - Entrevistado

Sí tenemos cronogramas para los proyectos que salen de la oficina. Son cronogramas muchas veces que son teóricos o planeados, y a veces con el tema programados o al tipo real y práctico, ya cambian. Pero sí tenemos cronogramas de ejecución de los proyectos, donde tenemos el personal que va a trabajar durante el semestre. Tenemos también, digamos, cuando llegamos a la Universidad, a pesar de que esta oficina depende de la directora de extensión y que supuestamente no para, sí la oficina sí para, entonces se tienen también ahí como unas alertas para revisar qué se va a hacer durante ese tiempo. Una de las cosas que nos afecta a nosotros mucho en los cronogramas de ejecución de los proyectos es el tema de relacionamiento administrativo interno entre la Universidad. ¿Por qué? Porque si bien yo tengo un cronograma diciendo, por ejemplo, en el año 2023 voy a empezar el 15 de enero a trabajar con el proyecto y tengo planeado que me demoro 10 días para sacar, por ejemplo, un convenio, una compra, una contratación en la Universidad. Eso no pasa porque los trámites son demasiado lentos y pueden convertirse en procesos que hasta se demoran un mes y medio.

[00:02:44.120] - Entrevistado

Eso me atrasa el cronograma de ejecución y por lo tanto, los entregables que tengo que dar.

[00:02:50.720] - Entrevistador

Los proyectos que se adelantan en la unidad deben cumplir algunos parámetros o indicadores establecidos previamente.

[00:02:58.470] - Entrevistado

Sí, no siempre, pero la mayoría de las veces sí tenemos unas metas que tienen que cumplir los proyectos, tenemos unos resultados que deben entregar. Regularmente es fácil medirlos dentro de la unidad, porque son proyectos que tienen cosas tangibles para medir, tangible ya sea desde algo tangible en las manos de uno, algo ya real o tangible en el tema de propiedad intelectual. Entonces sí tenemos la mayoría de las veces podría decir, que podemos tangibilizar indicadores o parámetros finales.

[00:03:26.830] - Entrevistador

En su unidad, ¿miden el alcance, el tiempo y el costo en el desarrollo de los proyectos y si lo hacen, de pronto, ¿cada cuánto lo hacen o qué tipo de técnicas manejan para ello?

[00:03:36.580] - Entrevistado

Bueno, pues los proyectos que nosotros tenemos en la unidad, pues ustedes ya me imagino que debieron haber escuchado en otras entrevistas que hay tres diferentes tipos de proyectos, solidarios, remunerados y sociales. Cuando es un proyecto social o solidario, pues digamos que no, social, sobre todo. Social, pues no hay mucho problema, eso sale rápido, uno establece un tiempo, un costo y bueno, es más fácil. Cuando ya es solidario o remunerado, es donde empieza el problema para uno poder mirar tiempo y costo, porque muchas veces eso no depende tanto de qué tanto queramos nosotros soñar con el proyecto y hacerlo bien, sino que muchas veces dependen del recurso que nos puedan dar. Entonces, muchas veces no hay un recurso asignado específicamente para los proyectos, sino que entonces toca empezar a buscar el recurso. Y muchas veces no está el recurso que uno solicita, entonces le toca a uno empezar a manejar el tema de la contratación de la gente, de mirar menos tiempo. Cada cuánto lo hacen, digamos que, como les contaba en la primera o en la segunda pregunta, debido a esos problemas administrativos que hay, entonces uno evalúa si está muy complicado para sacar adelante el proyecto, muy seguido y si no, pues no tan seguido.

[00:04:42.730] - Entrevistado

Pero la idea es que sí, al inicio y al final del semestre, por lo menos tenga una evaluación de ese proyecto y se sepa que se va a hacer el semestre entrante. ¿Qué tipo de técnicas manejan? Son técnicas muy... Empíricas. Sí, empíricas. O sea, simplemente revisamos que estamos cumpliendo con el tiempo, que no nos hemos pasado el costo, que si tenemos algo que no se ha ejecutado, entonces ¿por qué está pasando eso? Pero no hay una técnica, digamos, que yo le meta los datos y me evalúen.

[00:05:15.360] - Entrevistador

¿se definen de pronto objetivos en la fase de planeación de los proyectos y cómo hace para controlar el cumplimiento de éstos?

[00:05:26.080] - Entrevistado

Pues objetivos siempre se van a manejar en lo que es la planeación de los proyectos. Objetivos, por ejemplo, como unos hitos representativos tenemos en los proyectos. Como les digo, a veces es muy difícil controlar el tema del cumplimiento, porque muchas veces uno depende de un recurso que a veces es difícil tenerlo, fácil. A veces se tiene y tampoco es fácil ejecutarlo, como les digo, por todo el trámite administrativo que haga acá en la Universidad.

[00:05:55.280] - Entrevistador

¿manejan ustedes bases de datos de los proyectos de la unidad y los mismos tienen de pronto un repositorio de lecciones aprendidas.

[00:06:01.580] - Entrevistado

Sí tenemos base de datos de los proyectos que manejamos en la unidad, de todos los proyectos, de los proyectos que son de investigación y desarrollo, hasta los proyectos que estamos teniendo como para buscar apalancamiento de recursos con convocatorias nacionales o internacionales. Y yo no diría que tenemos un repositorio de lecciones aprendidas, sino que esos proyectos, como les dije en una pregunta anterior, se van retroalimentando cuando vamos viendo que hace falta algún dato para una convocatoria diferente. O sea, no hay digamos, no hay, por ejemplo, 50 preguntas preestablecidas con las que a mí me digan vea, con esas 50 preguntas usted se puede postular a cualquier convocatoria. Eso no existe, eso lo hemos aprendido y quizás se podría tomar como una lección aprendida, pero eso no estaba antes. Entonces, eso es lo que nosotros estamos haciendo, o sea, estamos mirando como llenando cada vez más ese cuestionario. ¿Ese cuestionario por qué inició? Cuando yo llegué a la unidad, pues la idea

es que nosotros no tenemos un recurso como tal para apalancar proyectos de innovación en la Universidad, en su momento de emprendimiento de base tecnológica o cualquier tipo de emprendimiento, sino que cada vez que uno ve algo interesante, uno va y busca el recurso, pregunta, mira, expone y entonces le dicen a uno sí o no.

[00:07:15.220] - Entrevistado

Resulta que entonces nosotros empezamos a ver que había convocatorias internacionales a las cuales podríamos aplicar, no solamente buscando recursos, sino también buscando formación y digamos también como dar a ver o dar a conocer la unidad a nivel internacional. En ese momento empezamos a desarrollar la base de datos, pero nos dimos cuenta de algo, sobre todo en el tema de proyectos. Son proyectos que desde la parte operativa, logística, administrativa, de propiedad intelectual, de emprendimiento, la manejamos nosotros, pero la parte técnica como tal la manejan los profesores. Y nos empezamos a dar cuenta que hay un desgaste de estos profesores cuando uno les empieza a hacer preguntas muy de seguido acerca del proyecto. Pero es muy difícil porque hay preguntas que van saliendo, depende de la convocatoria. Entonces, ahí tuvimos nosotros rechazo por algunos profesores porque se cansaron de darnos respuestas acerca de qué pasaba. La parte técnica es muy complicada. Entonces, digamos que, en este tipo de proyectos de innovación, también digamos de extensión, porque ahí en extensión hay un problema. Yo no sé si hay una pregunta después. Hay un problema grande porque extensión se maneja aparte, investigación se maneja aparte y hay proyectos de extensión que tienen componentes de investigación.

[00:08:25.400] - Entrevistado

Esa parte de investigación no se está registrando en investigación. Entonces, digamos que el docente, el administrativo que se está haciendo un proyecto de extensión, que sea dual, o sea que tenga extensión e investigación, está de alguna manera perdiendo en su experiencia en uno de los dos lados, pasan las dos vice rectorías. Entonces, no me acuerdo por qué dije eso, pero ya dije.

[00:08:46.260] - Entrevistador

¿cuál es el proceso formal establecido por la unidad para la ejecución de los proyectos o qué actividades se deben desarrollar para formalización, por ¿Ejemplo, de estos?

[00:08:54.270] - Entrevistado

Como les dije, ir a patinar la plata, porque nosotros no tenemos un recurso asignado. Yo no sé con cuánto cuento para el año entrante. Yo pido y muchas veces no me dan y me vienen a dar a final de año. Entonces, mire a ver cómo hacen.

[00:09:07.370] - Entrevistador

¿cómo califica usted la experiencia de las personas que componen su equipo en lo que es el desarrollo de proyectos y de pronto se les capacitan temas relacionados en gestión de proyectos a ellos?

[00:09:17.100] - Entrevistado

A ver, yo tengo gente muy buena, como gente no tan buena. Lo que yo he hecho es que a la gente que no ha tenido experiencia en eso, yo los he puesto a liderar proyectos de convocatoria, sobre todo de mis ciencias. Sí, esa persona tiene que liderar y se han visto muy encartados y acosados y estresados porque no han hecho eso, pero de alguna manera han adquirido experiencia. Yo utilicé a un personal de la Vicerrectoría, a Francisco, que él es como experto en el tema de proyectos para que capacitara al equipo de trabajo. ¿Pero qué pasa? Siento yo que como es una persona interna al equipo de trabajo, él está también ubicado en mi oficina en este momento por temas, digamos, después de pandemia, pues la gente no lo ve como una obligación como tal. Entonces, digamos que no terminaron el curso o no hacían la tarea y simplemente no continuaron con eso. Pero eso toca hacerlo, que fue lo que yo hice desde el semestre pasado y no se ha terminado.

[00:10:18.040] - Entrevistador

¿la unidad reconoce la importancia de tener buenas prácticas en la gestión de proyectos?

[00:10:22.020] - Entrevistado

Sí, claro, nosotros lo reconocemos y sabemos que eso es un pilar importante para poder sacar adelante proyectos, que es muy difícil cada vez más el tema de apalancar recursos, pero nosotros estamos ahí.

[00:10:34.420] - Entrevistador

¿la unidad tiene, reconoce o tiene un sistema que le permita controlar tiempos, costos en la ejecución de los proyectos?

[00:10:41.910] - Entrevistado

Como le digo, es un sistema muy en pico, es simplemente una tabla de Excel en la cual nosotros mismos estamos revisando que estemos cumpliendo con cronogramas.

[00:10:50.100] - Entrevistador

¿La unidad tiene compromisos claros en la gestión de la calidad de los proyectos?

[00:10:53.740] - Entrevistado

Sí, claro. Todos tenemos en la unidad definido que los proyectos deben ser de calidad, que deben tener... Digamos que los proyectos que están priorizados son proyectos que son importantes para la unidad, que le demos algún tema de interrelaciona miento a futuro, de un tema de apalancamiento de recursos, un tema de articulación con el sector externo. ¿Cómo era la pregunta? Sí, un compromiso clave en la gestión de la calidad, sí, sino que muchas veces uno tiene un compromiso claro en cómo llevar a cabo los proyectos, pero como le digo, la Universidad es un micro mundo donde a veces lo que uno planea no se lleva a cabo.

[00:11:34.980] - Entrevistador

¿tiene usted estudios o conocimiento sobre estándares o buenas prácticas de gestión de proyectos?

[00:11:39.520] - Entrevistado

Sí, creo que sí. Estudios, no conocimiento, sí. Tengo experiencia ya de más de diez años en gestión de proyectos.

[00:11:47.440] - Entrevistador

¿tiene procesos de autoevaluación para identificar la madurez de la unidad en lo que es el desarrollo de los proyectos?

[00:11:47.500] - Entrevistado

No.

[00:11:48.000] - Entrevistador

¿Visualiza usted que los ejecutivos de la Universidad están interesados en que se implementen métodos para mejorar la ejecución de los proyectos en su unidad?

[00:12:08.080] - Entrevistado

No sé, responderle la pregunta. Porque... Porque uno puede implementar métodos, pero si no se llevan a cabo, pues prácticamente es perder el tiempo, ¿cierto? Entonces, quizás por un tema de mirar cuándo se tienen que pasar indicadores de acreditación institucional, querrán mostrarlo, pero después vayan a la realidad. La realidad es diferente al indicador que se demuestra, yo pienso.

[00:12:35.900] - Entrevistador

¿realiza usted seguimientos a los procesos de gestión de calidad de los proyectos?

[00:12:40.380] - Entrevistado

Como le digo, yo tengo algo muy empírico que son unas tablas de Excel, que son donde se revisa que se haya podido contratar, que se haya podido comprar, que se haya podido llevar a cabo. Y sobre eso, pues uno planea, pero no hay una plataforma o un software específico para eso, no. Y también sería muy interesante poder saber qué abarca para ustedes la terminología gestión de calidad de los proyectos. Porque digamos que yo lo estoy viendo desde un tema desde que se cumpla, de que se haga bien, pero es un tema también muy personal, porque no sé si dentro de la encuesta, la entrevista o el análisis que están haciendo está, pues no todos los trabajadores son iguales acá en la Universidad. Entonces, lo que puede ser muy bueno para mí, que me considero muy buena, pues no puede ser muy bueno para alguien que simplemente no quiera trabajar, porque eso pasa mucho acá en la Universidad.

[00:13:33.520] - Entrevistador

¿realiza el seguimiento a los procesos de gestión de riesgos de los proyectos o identifican riesgos, los ponderan, los ponen tangibles?

[00:13:41.640] - Entrevistado

Sí, digamos que en el tema de algunos de los proyectos que nosotros manejamos sí es muy fácil revisar los riesgos, sobre todo en los proyectos que son de emprendimiento de base tecnológica. ¿Por qué? Porque básicamente usted se está yendo como una negociación en la que es como un emprendimiento, o sea, le puede ir bien y le puede ir mal. Y estamos acá mirando de que la Universidad está poniendo recursos. Entonces, digamos que es fácil identificar los riesgos, porque usted puede decir, por ejemplo, que un prototipo usted lo va a licenciar pensando en una proyección de estadísticas nacionales que muestran que es un mercado favorable. Pero al momento de usted llevar a cabo las reuniones con empresarios, con las empresas locales, con la gente que en realidad lo

necesita, usted ve que ese proyecto no es tan atractivo. Entonces, digamos que ahí hay un riesgo inherente a los proyectos que les estoy contando. Entonces, digamos que sí se mide en ese sentido el riesgo de los proyectos.

[00:14:36.470] - Entrevistador

¿utilizan de pronto métodos para optimizar tiempos y costos en los proyectos?

[00:14:40.450] - Entrevistado

Métodos no utilizamos, porque como le digo, nosotros trabajamos a los tiempos de la Universidad.

[00:14:45.880] - Entrevistador

¿realizan evaluaciones comparativas con otras unidades similares a las que usted maneja? Por ejemplo, de otras Universidades, que usted diga que desarrollen esto o lo otro para implementar o mejorarlo.

[00:14:55.840] - Entrevistado

Sí, nosotros hacemos... Yo no lo llamaría una evaluación comparativa, yo lo diría que más bien es como unas reuniones que se llevan a cabo donde uno escucha lo que las otras Universidades hacen y mira lo que uno tiene. Entonces uno puede muchas veces sacar ideas, mirar qué hace o de pronto un procedimiento que uno está haciendo y que de pronto tome mucho tiempo, uno también puede revisar de que lo está haciendo mal, ¿cierto? Pero como tal es difícil también. ¿Por qué? Porque muchas veces la información que se maneja, digamos lo que yo he visto en el eje cafetero, hay gente que no les gusta compartir lo que hace. Sí, hay gente que lo hace, pero no lo hace completamente, porque eso también ha sido un esfuerzo tanto de la persona como de la Universidad. Entonces, no es fácil, digamos, tener talleres de buenas prácticas dentro de las oficinas que yo manejo. Lastimosamente, la gente también es egoísta, entonces muchas veces no quiere compartir y entonces es complicado ese tema.

[00:15:53.460] - Entrevistador

¿cómo se manejan los cambios en la ejecución de los proyectos? Cuando estemos en un proyecto y cambia algo dentro del proyecto, ¿hacen algún proceso, se deja documentado que cambió o se tiene establecido algo? Porque eso puede cambiar el rumbo del proyecto.

[00:16:07.150] - Entrevistado

Eso depende mucho del tipo de proyecto. Yo diría que eso es más bien estudios de caso particular de proyectos. Muchas veces hay que hacer cambios, digamos que los proyectos no son lineales en la planeación, en lo que uno planea y en lo que uno ejecuta, así no es, digamos, los proyectos fluctúan demasiado a lo que uno planea, a lo que es la realidad. Efectivamente, sí se dejan los cambios y cuando son cambios, digamos, importantes, pues sí se deja documentado a través de un correo electrónico a la persona que, digamos, está de alguna manera alterando la proyección que tenemos, pero a través de un acta y eso no.

[00:16:49.520] - Entrevistador

Aunque ya más o menos contestó esta pregunta, ¿cómo se les facilitan los recursos a los gerentes de proyectos para la ejecución de esto? ¿Existe algún proceso?

[00:16:58.780] - Entrevistado

Pues digamos que los proyectos acá en la Universidad se manejan a través de lo que es un comité de extensión en una herramienta que se llama Gestión de Proyectos de Extensión. Pues uno ahí pasa los proyectos, usted puede pasar, soñar y lo que sea, pero una cosa es que se lo aprueben. Regularmente yo paso los proyectos ya hablan a teniendo previamente una reunión con el Vicerrector de Extensión y Desarrollo Social, quien es el líder en el organigrama, quien es el líder de esta oficina de innovación y al cual yo le comento el proyecto que se va a ejecutar para ver si yo le muestro uno por supuesto, un presupuesto, digamos, planteado y programado y ya depende de él si tenemos todo ese recurso o no. Pues ya es el tema de que él tiene que empezar a mirar dentro de los recursos que manejan, sí hay. Pero yo como tal, yo no tengo un presupuesto asignado anual, por decir algo, tengo presupuesto de funcionamiento tal y tiene un presupuesto de 100 millones, que es muy poquito para decir no haga los proyectos que usted considere, yo no tengo eso, a mí me toca casi que él, como el comerciante del día a día.

[00:18:02.100] - Entrevistado

Salga un proyecto y vaya a mire cuánto le dan, vaya a mire si se puede. También el vice rector se ha comprometido a proyectos, que no se, que se ha comprometido a dar dinero y no se ha dado el recurso. Entonces eso es complicado también, porque la imagen que estamos dando nosotros dentro de la comunidad universitaria.

[00:18:17.800] - Entrevistador

¿usted realiza de pronto evaluaciones de desempeños sobre las personas que participan en el desarrollo de los proyectos? No.

[00:18:23.740] - Entrevistado

Pues que estén documentadas, no. Que estén documentadas, no. Es más personal. Pero yo sí sé quién trabaja bien y quién no trabaja tan bien.

[00:18:31.400] - Entrevistador

¿cómo realiza usted el proceso de control sobre los proyectos que se ejecutan? Usted ya decía que una tabla en Excel que le permite mirar, ¿pero tiene alguna otra técnica o usted se reúne con los involucrados del proyecto externos a la Universidad?

[00:18:45.930] - Entrevistado

digamos que eso también es un tema complicado para nosotros en la unidad, en la oficina. Aparte de que yo reviso todos los proyectos, yo tengo líderes internos para cada proyecto. Entonces, hay designados cada uno en el equipo de trabajo para que esté pendiente del proyecto que se está ejecutando. ¿Pero qué pasa? Los proyectos que nosotros tenemos, la mayoría, sin decir que todos o queriendo decir que todos, son proyectos sociales. Y como tal, en a mí, como líder, me toca casi que reunirme demasiado con la gente, porque la gente quiere ver la cabeza del proceso. Entonces, es un tema que me quita demasiado, demasiado tiempo a mí, digamos, en la parte administrativa para yo estar en reuniones con la gente, en la cual no puedo, digamos, decir que me voy, decir que no asisto, porque es complicado.

[00:19:35.620] - Entrevistador

¿Usted ha implementado pronto procesos de mejora para la ejecución de los proyectos y estos sí han mejorado los procesos con estas medidas que ha tomado, si las ha tomado?

[00:19:52.160] - Entrevistado

Digamos que procesos de mejora, quizás sí se han tomado, pero se han tomado tratando de evitar la norma. ¿Por qué? Porque muchas veces, por ejemplo, en los proyectos hay que hacer compras pequeñas de cosas y yo me he dado cuenta de que eso quita mucho tiempo. Entonces, he tratado como de agrupar varias compras en una, viendo qué proveedor me puede ayudar a mí con todo eso. Entonces, procesos de mejora sí, pero que estén, digamos, documentados, no. Y como les digo, desafortunada y tristemente,

siento yo que los procesos son muy del día a día, de la cotidiana y nada. O sea, no hay como una planeación estratégica de decir su unidad tiene tanta plata para hacer tanta cosa, el proceso de compras va a salir así, el proceso de contacto va a salir así. Cada día la Universidad es más complicada, cada día tiene más papeles, cada día tiene más trámites, cada día es más lento, lento, todos los procesos.

[00:20:50.920] - Entrevistador

¿se implementan de pronto muchos cambios para alcanzar los objetivos en la unidad o el desarrollo de los proyectos? ¿Se tiene que cambiar muchas cosas para llegar al objetivo cuando hace pronto algún proyecto o no se le da o muy de vez en cuando?

[00:21:05.520] - Entrevistado

No, muy rara vez, de verdad que muy rara vez. No tengo que implementar muchos cambios, casi siempre sale como lo planeo. Son cosas muy pequeñas, digamos cambios estructurales grandes, no. Que cambien, digamos, el proyecto como tal, no, no he.

[00:21:19.740] - Entrevistador

Tenido ese caso. Bueno, muchas gracias, doctora Andrea. Bueno.

**Entrevistador: Luis Fernando Marín Londoño**

**Entrevistado: Carlos Andres Castaño**

**Área: Dirección Graduados**

[00:00:01.460] - Entrevistador

Muy buenas tardes. Nos encontramos con Carlos Andrés Castaño. Él es el director del Departamento de graduados, oficina adscrita a la Vicerrectoría de Extensión de Desarrollo Social de la Universidad del Quindío, a quien le vamos a hacer una entrevista en el ejercicio de identificar o hacer un diagnóstico de la madurez organizacional en gestión de proyectos que tiene la Vicerrectoría de Extensión. Muy buenas tardes, Carlos.

[00:00:29.740] - Entrevistado

Buenas tardes, recibo a Marín. Espero que me encuentre muy bien.

[00:00:34.940] - Entrevistador

Una pregunta, ¿tiene alguna metodología definida o preestablecida para adelantar la ejecución de proyectos en la unidad?

[00:00:42.600] - Entrevistado

Tener en cuenta, como usted lo menciona, los procedimientos y procesos que se llevan a cabo desde el departamento de graduados, unidad de graduados, a escritas la Vicerrectoría, como mencionó, esto hace parte de toda una estructura que es amplia, la cual ejecuta todo un procedimiento para la ejecución de los mismos. Leyendo y analizando la pregunta que me realiza inicialmente es de fortalecer los procesos metodológicos de la definición para alcanzar el fin de la ejecución de proyectos al interior de la unidad, teniendo en cuenta que se hace de manera de macroproceso, independientemente a nivel del departamento.

[00:01:27.100] - Entrevistador

¿Ustedes tienen de pronto aquí cronogramas de ejecución o algún tipo de cronograma definido para la ejecución de los proyectos, para el seguimiento en el tiempo?

[00:01:34.240] - Entrevistado

Al interior del departamento de graduados, desde el inicio del año, incluyendo incluso antes de finalizar el anterior, cuando hacemos el análisis con los resultados obtenidos en el tiempo ya que ha trasegado y con la oportunidad de poder gestionar para los graduados, de poder seguir impactando esa comunidad a la cual mencionamos nosotros que es de seducir, se analizan qué proyectos se ejecutaron durante él mismo y nosotros utilizamos al interior un método digital como un KPI, el que nos permite analizar el avance de las metas y propósitos, en donde ese también nos da la luz dentro del PACS, que es la planeación del departamento, tener en cuenta una estructura de qué se va a enfrentar el siguiente año por trimestres, entre ellos, pues analizar cuáles son los proyectos, en este caso, proyectos de extensión que podríamos analizar en su ejecución para impactar la comunidad de graduados.

[00:02:34.320] - Entrevistador

Los proyectos que se adelantan aquí en la unidad, ¿cumplen con parámetros o indicadores previamente establecidos para los proyectos?

[00:02:42.260] - Entrevistado

De previamente establecidos, no contamos con la estructura de generar un proceso de gestión inicialmente, porque los graduados son los que nos muestran la necesidad. Estamos en un contexto cambiante del cual, incluso, estamos hablando de un contexto global, porque los graduados, más de 70 000 están en el mundo entero. Y teniendo en cuenta las oportunidades que ellos nos evidencian y las necesidades de fortalecer, nos basamos en hecho, por lo cambiante.

[00:03:14.650] - Entrevistador

¿En esta unidad miden el alcance, el tiempo y el costo en el desarrollo de los proyectos?  
¿A cada cuánto lo hacen y qué tipo de técnicas manejan para ello?

[00:03:23.220] - Entrevistado

En esta es un proceso que se debe de complementar para tener en cuenta ese seguimiento y sobre todo el poder visualizar el impacto y el buen uso de los recursos durante la ejecución, en el cual se debe fortalecer y debemos de complementar a través de los diferentes métodos o estrategias que se puedan implementar y procedimientos para tener una visión mayor de la ejecución.

[00:03:48.940] - Entrevistador

¿ustedes definen a qué objetivos en la fase de planeación de los proyectos y cómo hacen para controlar el cumplimiento de estos?

[00:03:58.510] - Entrevistado

En la planeación del objetivo de cada proyecto, pues cada uno nace de una necesidad. Nos permite visualizar el cumplir o llenar un vacío en el entorno de los graduados. Pero debemos de continuar con el proceso de seguimiento en el cual se debe estructurar de una manera plena, el cual nos arroje resultados durante la ejecución y después de la ejecución de los mismos, para poder visualizar y, repito, pues continuar dándole un buen uso a los recursos, el cual nos permita avanzar en una ejecución óptima.

[00:04:33.000] - Entrevistador

¿manejan ustedes bases de datos de proyectos de la unidad y los mismos de pronto tienen un lugar de un repositorio de elecciones aprendidas para implementar en otros proyectos?

[00:04:43.570] - Entrevistado

Teniendo en cuenta, desde el departamento se manejan los proyectos en el repositorio o en el banco de proyectos del macroproceso, que es de Vicerrectoría de Extensión, como tal de la unidad independientemente, no la tiene. Sí sería muy pertinente el utilizar este banco de proyectos, en el cual nos arroje resultados de factibilidad, el cual nos permita analizar el impacto que han tenido y la veracidad con la cual podemos seguir tomando decisiones a continuar.

[00:05:15.180] - Entrevistador

¿cuál es el proceso formal establecido por la unidad para la ejecución de los proyectos o qué actividades deben desarrollar para la formalización de éste? O sea, cuando se va a iniciar un proyecto, ¿qué deben hacer?

[00:05:24.610] - Entrevistado

Cuando se va a iniciar y cuando nace la idea, todo lo que se tiene en cuenta es que en necesidad se va a cubrir cuál es la demanda y si este proyecto es viable para la ejecución. Que en este caso los graduados lo atiendan, ¿cierto? Tengamos una población suficiente para ejecutar y alcanzar un impacto desde la institución. El procedimiento que se genera de este, aparte de la planeación inicial del departamento, es llevarlo a un comité de extensión que es a nivel institucional, en lo cual es valorado su importancia desde los diferentes entes que conforman éste mismo, el cual es pertinente mencionar que son diferentes representantes del sector de la Universidad. Una vez éste se analice en su viabilidad, obviamente también se resalta el poder verificar el impacto a nivel socioeconómico que este puede generar, es aprobado o no es aprobado. Cuando positivamente es aprobado, ya este proceso inicia todo el trámite administrativo que se requiera y obviamente, desde su planeación hay que garantizar la viabilidad y poder tener la significancia de los recursos, tanto físicos, tecnológicos como económicos, y esto lo amerita.

[00:06:39.760] - Entrevistador

¿cómo califica usted la experiencia de las personas que componen aquí su equipo en la unidad en lo que es el desarrollo de proyectos y lo otro se les capacita, por ejemplo, en temas relacionados en proyectos a ellos?

[00:06:50.620] - Entrevistado

La experiencia que tienen un equipo que viene en su mayoría desde hace un tiempo en el proceso donde han conocido y hemos solicitado, repito, contando desde un macroproceso, no es, independientemente desde el departamento de graduados, las capacitaciones de formulación de proyectos, las capacitaciones de qué se deben tener en cuenta, se han emergido en ellas. Pero es obvio que cada vez en ese proceso se debe continuar mejorando y que por la necesidad y la demanda del fortalecer proyectos adecuadamente, se requiere el tener unos parámetros establecidos, el cual les permite una actualización permanente.

[00:07:33.780] - Entrevistador

¿la unidad o el departamento reconoce esa importancia en tener buenas prácticas para la gestión de proyectos?

[00:07:40.660] - Entrevistado

Sí, en el equipo de trabajo se reconoce porque incluso es una fuente de comunicación permanente y relacionamiento con la comunidad de graduados, puesto que esta es la razón de existir de este departamento y el cual tiene la misión que le genera la institución en sí de mantener este relacionamiento permanente.

[00:07:58.400] - Entrevistador

¿la unidad de pronto tiene algún sistema que le permita controlar tiempos y costos en la ejecución de los proyectos o le genere alerta a la hora de pasarse en tiempo o en costo en los proyectos que desarrolle?

[00:08:08.970] - Entrevistado

Oficialmente, un proceso o un sistema no se cuenta. A nivel autónoma es del departamento, como le mencionaba anteriormente, se maneja un sistema al cual nos permite analizar el avance a nivel de porcentajes de los proyectos, pero también ese es utilizado para manejar todo el proceso del avance del departamento, el cual pues emerge una necesidad de tener un proyecto puntual al desarrollar el análisis de estos.

[00:08:36.040] - Entrevistador

Aquí la unidad tiene compromisos claros en la gestión de la calidad de los proyectos.

[00:08:41.640] - Entrevistado

Teniendo en cuenta desde los acuerdos institucionales del Ministerio de Educación, que otorgan las acreditaciones a las Universidades de alta calidad, en este caso la Universidad del Quindío, es el compromiso de analizar desde el de la norma institucional, la norma nacional, e incluso en procesos o programas en los cuales ameritan el poder tener una visión internacional. Ya esto último como complementario, en lo cual, a través de estos lineamientos y propósitos que nosotros nos tracemos implícitamente desde el departamento, nos lleva a poder gestionar estos proyectos y poder visualizar y saber el alcance, incluso a través de los mismos graduados que nos dan una orientación.

[00:09:31.140] - Entrevistador

¿tiene de pronto usted como líder de acá del departamento de graduados estudios o conocimientos sobre estándares o buenas prácticas en la gestión de proyectos?

[00:09:40.380] - Entrevistado

En la gestión de proyectos, aparte de una formación en el vínculo educativo, como docente, hay una formación atrás que genera a través del impacto del desarrollo de un pregrado de administración de empresas, en el cual nos impacta y nos lleva a analizar desde la planeación el por qué, para qué y cómo lo vamos a hacer al momento de realizar un proyecto. Pero este, repito, es más que es implícito desde la dirección del departamento, que se espera reflejar en los funcionarios y tener una mentalidad en el cual se puedan ejecutar proyectos adecuadamente, sobre todo que tengan el impacto que se espera.

[00:10:25.210] - Entrevistador

¿tienen ustedes procesos aquí de autoevaluación para identificar la madurez de la unidad en el desarrollo de los proyectos? Como una auto evaluación de la unidad para identificar el desarrollo del desempeño en los proyectos.

[00:10:40.930] - Entrevistado

Punto a la mente en los procesos de auto evaluación en los cuales sabemos que busca el proceso reflexivo, en el cual nos permita evidenciar nuestro propio progreso. Este se maneja, pero a través de todo lo que es el departamento general, no precisamente de proyectos, que es algo que también tenemos en cuenta de que dentro de un macroproceso de extensión, en el cual los proyectos algo que resalte, se debe puntualizar.

[00:11:09.620] - Entrevistador

Visualiza usted que los ejecutivos de la Universidad sí están interesados en que se implementen métodos para mejorar la ejecución de proyectos en las unidades.

[00:11:18.300] - Entrevistado

En esta parte, plenamente se identifica, porque incluso el tener una Vicerrectoría de extensión fortalecida, el cual no es un bagaje amplio desde su nacimiento, pero que los resultados que ha generado éstas son ampliamente, que se pueden visualizar, son ampliamente impactantes en toda una comunidad universitaria. Cuando me reflejo a toda esta parte, comunidad universitaria, a veces estudiantes, graduados, administrativos, es fundamental y se quiere decir, y esto es algo incluso que novedoso, porque si comparamos con otras instituciones a nivel nacional, no se fortalece esa parte de proyectos desde la extensión, con tanta responsabilidad y sobre todo es mero como se hace.

[00:12:07.890] - Entrevistador

¿realizan ustedes seguimiento a los procesos de gestión de calidad en los proyectos que desarrollan? ¿Cómo hace usted seguimiento a la calidad de esos proyectos que usted saca aquí?

[00:12:16.500] - Entrevistado

¿Para la unidad de graduados? Los basamos a través del impacto, del alcance que tengamos, pero no es una medición plena en la cual se realice la factorización de calidad.

[00:12:28.020] - Entrevistador

¿realizan ustedes seguimiento a los procesos de gestión de los riesgos de los proyectos que desarrollan? ¿Cómo hacen ustedes para hacer esa evaluación de los riesgos que pueden tener en el desarrollo de un proyecto aquí en la unidad de graduados?

[00:12:40.600] - Entrevistado

Dentro del proceso de la institución, repito, se utiliza más a nivel institucional que individualmente, teniendo en cuenta la estrategia del árbol de riesgos con el que se cuenta, en algunos casos, cuando son los proyectos que lo permiten por su amplitud, se hace un seguimiento a través de esta estrategia. Pero de igual manera, en general no lo hay y desde el departamento no se cuenta con él.

[00:13:12.670] - Entrevistador

¿utilizan ustedes de pronto métodos para optimizar tiempos y costo en el desarrollo de los proyectos.

[00:13:17.840] - Entrevistado

A través de análisis, de la información recogida, de datos, pero más que ser un proceso estructurado, ya posicionado, no se cuenta.

[00:13:31.200] - Entrevistador

Realizan evaluaciones comparativas, de pronto con otras unidades o departamentos similares a las que se manejen en otras Universidades, igual a éste, para hacer un comparativo.

[00:13:42.980] - Entrevistado

En algunos casos se hacía esporádicamente. Desde hace un par de años en el cual se decide el implementar un plan, un programa de graduados institucional, se hace una trazabilidad con otras instituciones nacionales e incluso hemos visualizado algunas internacionales, en la cual analizamos cómo se hace ese relacionamiento entre la institución y este estamento, con el fin de poder generar espacios y vínculos a través de unas líneas puntuales en las cuales nos permitan el poder generar y visualizar la demanda.

[00:14:25.980] - Entrevistador

¿cómo se manejan los cambios en la ejecución de los proyectos? Cuando usted está desarrollando un proyecto y tiene que hacer un cambio en lo planeado, ¿lo dejan de pronto escrito, tienen algún documento para hacerlo, llama a los involucrados para hacer un acta y cambiar, digamos, parte del proyecto?

[00:14:43.210] - Entrevistado

¿cómo lo manejan? Como les mencionaba hace un momento, teniendo en cuenta que los proyectos son avalados por un comité, esto nos hace responsables a que si se presenta alguna eventualidad, independientemente de la índole del que sea, se deba ejecutar la notificación y solicitud de la modificación del proyecto ante la coordinación de bancos de

proyectos, en donde se permite, y teniendo en cuenta el tipo de cambio, ejecutar, porque hay cambios en donde no es posible realizarlos.

[00:15:20.380] - Entrevistador

¿cómo se les facilitan los recursos a los gerentes o coordinadores de proyectos para la ejecución de estos? ¿Existe el proceso o algo para Darle los recursos?

[00:15:27.740] - Entrevistado

Desde su planeación, evidenciando la necesidad, el impacto que se podría tener, se lleva a cabo por tercera vez el tema del comité de extensión, en donde se exponen, incluso cuando hay proyectos que requieren apoyos económicos, que esos tengan una viabilidad, sobre todo una lógica con el contexto y con la demanda del mercado que se tiene. Y si estos son aprobados, ya posterior a esto, se genera la solicitud de un CDP, el en cuál se ha puntualizado para la ejecución del proyecto.

[00:16:04.360] - Entrevistador

¿realizan ustedes evaluaciones de desempeño sobre las personas que participan o participaron en el desarrollo de los proyectos?

[00:16:11.160] - Entrevistado

Teniendo en cuenta que esos proyectos para su momento de cierre se evalúa la ejecución debido a que hay que presentar un informe final para ver cómo ejecuta la tarea de cumplida en cuanto al proyecto. En cuanto al personal como coordinador o quienes intervienen en el mismo, no hay un método preciso de evaluación a ellos.

[00:16:33.540] - Entrevistador

¿cómo realiza usted el proceso de control sobre los proyectos que se ejecutan aquí en la unidad?

[00:16:38.260] - Entrevistado

¿cómo los controla? Teniendo en cuenta que cada proyecto tiene un coordinador o en algunos casos, cuando el coordinador puntualmente es la dirección, se genera un equipo de trabajo en el cual se amplían unas responsabilidades. Teniendo en cuenta estas responsabilidades y cada vez que el proyecto va en ejecución, muestra el impacto sobre

el relacionamiento con los graduados, se tienen en cuenta la participación, la ejecución de recursos, el buen uso de estos y sobre todo, la viabilidad y confiabilidad que debe generar el proyecto. De igual manera, eso se hace al interior del departamento.

[00:17:20.260] - Entrevistador

¿se han implementado procesos de mejora para la ejecución de los proyectos y se han mejorado los procesos con estas medidas? ¿Usted ha implementado acá procesos de mejora en la unidad de graduados?

[00:17:30.480] - Entrevistado

Dentro de los procesos de mejora, más que tener en cuenta y directamente hacia únicamente los proyectos, se han ejecutado caracterizaciones a nivel de estudio socioeconómico de los graduados, los cuales nos permiten la necesidad que ellos tienen, los cuales nos permiten evidenciar su desarrollo profesional, su desarrollo académico y sobre todo la ejecución que ellos han tenido sobre todo un contexto laboral, el cual incluso nos evidencia que sus procesos de formación han permitido que el desarrollo académico los lleve a avanzar en un posicionamiento social.

[00:18:13.980] - Entrevistador

¿se implementan cambios permanentes para alcanzar los objetivos de la unidad en el desarrollo de los proyectos? O sea, cuando usted desarrolla un proyecto de acá, ¿tienden a cambiar mucho a lo planeado para poder lograr los objetivos que se establecen al inicio en las fichas?

[00:18:29.110] - Entrevistado

Permanentemente no, porque estos proyectos deben de ser el resultado, ya hay un análisis previo de una demanda, de una necesidad. Entonces, al tener cubierta esta oportunidad de mejora, nos permite que los cambios sean mínimos, puesto que ya nos hemos asegurado con la planeación previa y que nos va a permitir el ser claros y concisos en los objetivos que se busca planteado en el proyecto.

[00:18:57.440] - Entrevistador

Bueno, muchas gracias, Carlos.

[00:18:59.800] - Entrevistado

Andrés. muchas gracias más. Mucha gracias.

**Entrevistador: Luis Fernando Marín Londoño**

**Entrevistado: Eduardo Perafán**

**Área: Relaciones internacionales**

[00:00:00.960] - Entrevistador

Muy buenos días. Nos encontramos con el doctor Eduardo Perafán, director de la Unidad de Relaciones Internacionales adscrita a la Vicerrectoría de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío. En este momento vamos a hacer una entrevista para dentro de ese diagnóstico de madurez organizacional que estamos haciendo a la Vicerrectoría para la implementación de una PMO en la misma. Buenos días, doctor Eduardo.

[00:00:29.380] - Entrevistado

Buenos días.

[00:00:31.460] - Entrevistador

Bueno, vamos a comenzar. Una primera pregunta. ¿Tiene alguna metodología definida o preestablecida para adelantar la ejecución de proyectos al interior de esta unidad?

[00:00:42.880] - Entrevistado

Bueno, en este momento, de primera instancia, es bueno que aclarar que estamos precisamente en el proceso de una construcción de esas metodologías, enfoques, definición de esos parámetros nuevamente para la ejecución, para la formulación, toda la planeación, la ejecución de ahora son los proyectos también que se adentrarán desde la unidad. En términos muy generales, estamos adscritos dentro de esos parámetros también, los cuales hace uso el DNP en general y en general nuevamente las entidades públicas. Por supuesto, el marco lógico, la cadena de valor, entre otros, el árbol también para la fijación de los proyectos. Pero básicamente eso, están usando las que tradicionalmente son definidas e implementadas también por el Departamento de Operación Nacional, en general, todas las entidades públicas que las implementan también.

[00:01:36.840] - Entrevistador

Doctor, ¿se tienen cronogramas de ejecución o algunos tipos de cronograma definidos para los proyectos?

[00:01:42.780] - Entrevistado

Estamos precisamente en la construcción de eso. Un tema que hemos identificado, que he identificado desde la unidad, es que hay demasiada espontaneidad en la ejecución nuevamente de los propuestos, más que en la ejecución en la propuesta, en la en la formulación, precisamente, de los proyectos. Hay mucha espontaneidad, entonces es muy bueno y estamos trabajando precisamente en ello, en la definición de una serie de cronogramas que nos permitan rescatar esas ideas que transformarán luego nuevamente en propuestas nuevamente para esos proyectos que serán definidos. Pero estamos en eso, precisamente, estamos en eso. Creemos que es fundamental ese cronograma para controlar esa espontaneidad y que todo responda nuevamente a una estrategia también, Marco y el ejercicio de planeación anual para esos proyectos.

[00:02:31.700] - Entrevistador

Dentro de los proyectos que se adelantan aquí en la unidad, deben cumplir algunos parámetros e indicadores establecidos previamente.

[00:02:38.340] - Entrevistado

Pues definitivamente los parámetros que ya es de planeación desde la Universidad se establecen, por supuesto, a nivel de procesos, a nivel nuevamente de requisitos y los indicadores definitivamente o los indicadores propios del área. En ese sentido, los indicadores internacionales, indicadores particularmente de movilidad. Entonces, siempre que estamos tratando un proyecto, estamos también orientados hacia ese impacto en esos indicadores que debe responder la... Los cuales debe responder nuevamente la unidad, que son indicadores, como mencionaba, particulares de todo lo que implica la internacionalización de una Universidad.

[00:03:18.780] - Entrevistador

En su unidad miden el alcance, el tiempo y el costo en el desarrollo de los proyectos. O sea, ¿cada cuánto lo hacen y qué tipo de técnicas manejan para ello si lo hacen?

[00:03:28.090] - Entrevistado

Nuevamente, también estamos en ese paso de construcción, de esos parámetros, de esas condiciones nuevamente que van a estar allí para la formulación y evaluación también de esos proyectos. En este instante, no tenemos, digamos que no había muchos proyectos tampoco en este poco tiempo que llevo acá que se han formulado apenas un par que se han planteado. Entonces, estamos bien trabajando en ello. En cómo podemos

medir ese alcance, costo nuevamente en el desarrollo de esos proyectos en este momento. Estamos en eso.

[00:04:06.000] - Entrevistador

¿se definen objetivos en esa fase de planeación de los proyectos y cómo hacen para controlar el cumplimiento? En el caso, por ejemplo, ¿de los pocos que ya han formulados cómo lo hacen?

[00:04:14.480] - Entrevistado

No, realmente, pues los objetivos, por supuesto, se definen de manera inicial, inclusive como conversábamos hace un momento. Y los objetivos tienen que estar nuevamente muy bien definidos en el sentido de esa posibilidad, digamos, de esa factibilidad, tal vez, de ser realizados en un tiempo, en un espacio muy concreto. Pero antes de los objetivos, es muy importante poder tener una revisión muy, muy rigurosa respecto a el problema que se identifica, lo que la vemos ahora, el tema de las relaciones de causalidad. Poder establecer también el análisis de involucrados que me permita nuevamente tener un barrido claro de cuál es la situación. Nuevamente que yo busco solucionar o nuevamente allí, trabajar sobre esa condición, pero que responda también con los resultados que sean los esperados. Porque uno puede plantear, si no tiene, digamos, que esa primera fase que lo que vamos a trabajar ahora, clara, definida y realmente que sea pertinente, adecuada, pues lo que uno va a ver es que formen los objetivos y yo hago los objetivos puede que se cumpla o no se cumplan, pero nuevamente no van a responder a un resultado nuevamente esperado. Entonces, nuevamente la idea es articular muy bien esa fase de planeación inicial, de definición del problema, con esa definición de objetivos también claros, realizable y que puedan estar al final definitivamente articulados con esos resultados que estamos esperando de los proyectos.

[00:05:56.140] - Entrevistador

Doctor, manejan aquí bases de datos de los proyectos de la unidad y los mismos tienen algún repositorio de elecciones aprendidas.

[00:06:02.500] - Entrevistado

En lo que se tiene. No, realmente, es la misma base de datos, la misma base de proyectos que maneja la Vicerrectoría, realmente. No hay una Base, digamos, particular

[00:06:09.380] - Entrevistador

¿Cuál es el proceso formal establecido por la unidad para la ejecución de proyectos o que actividades deben desarrollar para formalización de éste?

[00:06:20.260] - Entrevistado

Por ejemplo, el caso de las fichas. Sí, no, es una de las iniciativas que hay nuevamente, entonces, por ejemplo, yo he planteado, entonces, comenzamos con el proceso de formulación nuevamente, la construcción de la ficha, el tema presupuestal, los objetivos, todo nuevamente como está ya formulado y también estandarizado por parte de la Vicerrectoría, realmente.

[00:06:38.620] - Entrevistador

Es la ficha técnica que manejan ahí, como tal, para la viabilidad.

[00:06:42.050] - Entrevistado

Exacto.

[00:06:44.440] - Entrevistador

¿cómo califica usted la experiencia de las personas que componen su equipo en el desarrollo de proyectos y la otra es si se les capacitan temas relacionados en gestión De proyectos?

[00:06:53.200] - Entrevistado

Estamos en eso, precisamente. La experiencia, honestamente, no había. No había experiencia, no había capacidad en el sentido de gestión, formulación o gestión en general, digamos, de proyectos. No había. Estamos en eso. Inclusive se ha reducido el equipo con personas que son expertas en el tema de proyectos, que tienen además conocimientos en econometría, otro tipo nuevamente de disciplinas que son fundamentales para una buena planeación y ejecución, nuevamente en los proyectos. Están también capacitándose el equipo, porque estamos además de ello acompañando también la formulación de proyectos a nivel internacional o nacional, por ejemplo, con horizonte, con Erasmus, entonces están formando las personas, están capacitando para poder cumplir con esa labor en este momento.

[00:07:38.710] - Entrevistador

Listo. ¿La unidad reconoce esa importancia de tener las buenas prácticas en la gestión de proyectos?

[00:07:43.540] - Entrevistado

Por supuesto, es fundamental. El proyecto es la unidad básica de todo el proceso nuevamente de planeación, de todo el proceso nuevamente de la vida misma, de lo público, con la unidad básica de todo, todo se muestra a veces en ese proyecto.

[00:08:05.260] - Entrevistador

La unidad tiene algún sistema que le permita controlar tiempos y costos en la ejecución del proyecto, o sea, cuando se le asignan esa ficha a un valor para la ejecución del proyecto y unos tiempos, ¿tienen alguna herramienta interna?

[00:08:22.460] - Entrevistado

No, no hay una herramienta. Entonces, nuevamente, ese proceso de construcción de esas, nuevamente, no solo las capacidades, sino como esos parámetros para tener muy controlada toda esa gestión de proyectos, por ahora se hace de manera muy artesana. Sí, sí. De alguna forma muy intuitiva. Muy común. Sí, uno sabe que hay unos compromisos, que hay nuevamente unos tiempos que uno se seguimiento.

[00:08:49.380] - Entrevistador

Listo. ¿La unidad tiene compromisos claros en la gestión de la calidad de los proyectos? El tema de calidad.

[00:08:56.900] - Entrevistado

Claro, pues es que la calidad es fundamental. Y bueno, no es que haya compromisos establecidos desde algún documento o algo por el estilo, pero sí está de manera absolutamente clara el compromiso respecto a la calidad. Por eso hablábamos hace un tiempo, hace un momento, de cómo precisamente uno de los elementos que garantizan la calidad de un proyecto está en esa fase que se denomina por inversión, toda la fase nuevamente de formulación, que tiene que ser adecuada porque lo que también miramos hace poco, uno de los principales problemas que afectan la calidad de los proyectos tiene que ver con una muy mala definición nuevamente del problema, una muy mala identificación de las variables y las relaciones de causalidad entre las variables. También una ausencia de análisis involucrados, de aplicación por programas de Bestor que

permitan conocer realmente cuáles son las relaciones y cuál es el entorno en el cual uno está al cual uno está suscribiendo a ese proyecto. Entonces, eso es parte de la calidad y es fundamental. Nuevamente, no hay un documento firmado, no hay un documento escrito, pero sí que hace parte del compromiso nuevamente de la unidad.

[00:10:06.980] - Entrevistador

Doctor, ¿tiene usted algún estudio o conocimiento sobre estándares o buenas prácticas de gestión de proyectos?

[00:10:12.520] - Entrevistado

Sí, pues precisamente a través del Instituto de Políticas Públicas, yo he hecho parte de los equipos por proyectos, precisamente. Además, soy politólogo, como politólogo, pues esa es parte de nuestra formación. Como decíamos, pues realmente el presupuesto nacional y todas las decisiones de planeación nuevamente en lo público, ejecución, en todas las entidades se basan en proyectos. Colombia está fundamentado en proyectos, todo se desarrolla a partir de la capacidad de priorización. Entonces, sí, efectivamente.

[00:10:48.520] - Entrevistador

¿tienen procesos de autoevaluación para identificar la madurez de la unidad en el desarrollo de los proyectos o quisiera implementarla? ¿o qué piensa?

[00:10:55.270] - Entrevistado

Me gustaría, por supuesto, implementarla. Nuevamente, estamos apenas comenzando, volando con los proyectos, acompañando los proyectos nuevamente también. Erasmus, horizonte, que se van a proyectar. Habrá nuevamente a futuro una necesidad de implementar metodologías también para la evaluación de esos proyectos, también desde la unidad, para identificar oportunidades de mejora, etcétera. Se quiere hacer, eso es lo que tenemos que hacer nuevamente. Y también el sentido de hacer un proceso de evaluación respecto a esas prácticas, prácticas en materia de gestión de proyectos, que es fundamental saber cómo estamos y cómo podemos mejorar.

[00:11:33.620] - Entrevistador

¿visualiza usted que los ejecutivos de la Universidad sí están interesados en la implementación de estos métodos para mejorar la ejecución de los proyectos?

[00:11:41.740] - Entrevistado

Yo creo que sí, la necesidad está y hay un interés. Yo creo que tal vez lo que hay que hacer es vincular a más personas, porque todavía son muy pocos, creo yo, los que manejan nuevamente o les tienen claridad respecto a cómo se ejecutan sus proyectos, cómo se gestiona en general. Por ejemplo, ayer estuve en una capacitación, precisamente me citó la Universidad, una capacitación para la formulación de proyectos de inversión. Entonces, digamos que sí veo que hay un interés, aunque yo creo que hay que vincular a más personas y tal vez hacer un poco más proactivo, no tanta literatura, no tanta capacitación en discursos, sino en actividades concretas, capacitaciones, talleres prácticos. Yo creo que hace falta más eso. Más practicidad. Sí, claro. Vincular a partir de talleres prácticos, que la gente realmente pueda sentarse a formular, a diseñar, formular, implementar, evaluar proyectos. Eso es importante.

[00:12:44.520] - Entrevistador

Doctor, si bien ya hicimos una pregunta muy similar, pero aquí realizan seguimiento a los procesos de gestión de calidad de los proyectos. Ahora hablamos del compromiso en la gestión de la calidad y ahora hablamos del seguimiento a esos procesos de calidad. ¿Cómo usted como jefe de la unidad asegura que los proyectos que desarrollan las personas de su equipo cumplan con esos estándares de calidad que queremos ofrecerles a las personas que están vinculadas con nosotros?

[00:13:11.740] - Entrevistado

Nuevamente, me interesa es que todo esté muy esquematizado y muy bien para Madrid. Muy bien parametrizadas y que estén los procesos muy claros. Por ahora, nuevamente, se ve de manera muy artesanal, como decíamos yo. Soy yo quien revisa nuevamente que, efectivamente, esos procesos tengan esa impronta de calidad, etcétera, la revisión, etcétera. Y es esto. Aunque claro, por supuesto que la idea es precisamente que una vez parametrizado y una vez claro el proceso y una vez construidas las capacidades, pues uno haga una revisión anual de cómo van los procesos de calidad también y haga los ajustes necesarios. Digamos que no sea tan artesanal, sino que sea un proceso también que haga parte del proceso de planeación nuevamente del departamento. Esa revisión también de decir bueno, serán que los parámetros de calidad hay que ajustarlos, hay que revisar, hay que a la luz nuevamente la nueva legislación de nuevas políticas, si no las tenéis también internacionales, sí hay que revisar, eso se parte, digamos, tiene que ser parte de esa planeación y que también queremos construir acá desde la oficina.

[00:14:12.300] - Entrevistador

¿realizan seguimiento a los procesos de gestión de los riesgos de los proyectos que desarrollan.

[00:14:17.850] - Entrevistado

Esos son los temas también que conversábamos y yo creo que es fundamental, porque antes se llamaba eso imprevistos. Antes lo llamaban en imprevistos y entonces había un rubro para imprevistos y ya está.

[00:14:29.300] - Entrevistador

Pero era más generalizado que realmente...

[00:14:30.870] - Entrevistado

Sí, sí. Entonces el enfoque que hay ahora, digamos, al cambio y la gestión de riesgos, me parece muy importante. Y definitivamente, porque todo proyecto carrea sus riesgos. Todo proyecto tiene riesgos en todo sentido, en sentido humano, en sentido ambiental, inclusive con las poblaciones también que uno trabaja, digamos que siempre hay, es fundamental incluirlo. Entonces, definitivamente todos los proyectos que se formulan y se formularán, tienen y tendrán ese enfoque de gestión de riesgos, además que le permite a uno ser mucho más eficiente en el gasto. Porque si uno desde el principio formula nuevamente, por el proceso de formulación nuevamente del proyecto, uno tiene en cuenta ese enfoque de gestión de riesgos, le permite a uno anticiparse, e incluir un rubro también que implique... Contingencias. Exacto, contingencias, pero contingencias reales, no imprevistos, no cosas que nos dicen, Uy, no sabemos esto, ¿por qué nos ocurrió? No te dije tanto. Exacto. Y luego, entonces, inclusive se nos pueda acabar el recurso y tener que formar otro proyecto para tener que... Además, que eso no está bien. En ese sentido, pues por supuesto, la gestión de riesgo está ahí presente, es fundamental y hace parte de los proyectos que se formulan y se formularán desde que se formulan y se formularán desde el día.

[00:15:46.300] - Entrevistador

De pronto, usted tiene aquí un método para optimizar tiempos y costos en el desarrollo del proyecto. ¿Tiene alguna técnica propia, no sé, de la unidad de la Vicerrectoría?

[00:15:57.100] - Entrevistado

No, pues estamos también trabajando en ello. Por ahora estamos muy dentro de los estándares del proceso que tiene ya definido la vice rectoría, realmente, en términos de tiempos, etcétera. Como parte, también nuevamente ya cuando comiencen a formularse más proyectos desde la Universidad a nivel nacional o por hecho también internacionales, Erasmus, horizonte, etcétera, pues con seguridad que habrá una necesidad que estamos

ya tratando de prever frente a ese tema. Pero por ahora estamos siguiendo los estándares de la vice rectoría, del proceso ya definido.

[00:16:38.560] - Entrevistador

De acuerdo con su experiencia, ¿realizan evaluaciones compartidas con otras unidades similares a la que usted maneja acá. ¿Cómo así?

[00:16:48.030] - Entrevistado

O.

[00:16:49.200] - Entrevistador

Sea, toman de pronto la unidad de relaciones internacionales de otra Universidad, miran sus parámetros, miran para poder decir, Vea, mira esta Universidad cómo lo hace. Por supuesto, de.

[00:16:59.610] - Entrevistado

Hecho, uno de los principales elementos que se hicieron apenas llegué acá fue un diagnóstico. Yo construí un diagnóstico, hice un diagnóstico de toda, de la unidad, de las necesidades nuevamente del departamento, de la relación del departamento con otras unidades, nuevamente la Universidad, de todo, y eso es lo que se le presentó de hecho al vicerrector, ese diagnóstico, de científica necesidades, etcétera. Eso partió, por supuesto, desde la revisión de un gran número, fueron aproximadamente 20, 30 Universidades, también todas son oficinas de internacionalización, capaz que se llaman diferente, de externalización, de exteriores o de internacionalización. Productivos similares. Sí, pero digamos que tienen todos más o menos definidos a nivel misional, pues esa oficina está allí identificada, entonces se revisaron unas 20 entre 20 y 30, más o menos antes de pues como en el marco de ese diagnóstico, pues lo que era fundamental. Lo que decíamos, uno no puede llegar a una oficina a decir es que yo creo que empezó a ser así, no. Y desde lo espontáneo, uno tiene que tener nuevamente una visión clara respecto a cuáles son las necesidades propias, cómo se hace también en otras partes y a partir de ello, nuevamente formular un camino en ese diagnóstico que yo construí fue lo que siento de sí.

[00:18:18.520] - Entrevistado

Definitivamente se tiene en cuenta los procesos de otras unidades y estamos tratar de meternos.

[00:18:26.380] - Entrevistador

Con eso. Doctor, pronto, en el tiempo que lleva CAM, ¿cómo se manejan los cambios en la ejecución de proyectos? Que esa es una de las dificultades que se tiene en el manejo de proyectos y es que no se parametriza o no se tiene alguna reglamentación definida para el manejo de los cambios en los proyectos, ¿cómo lo manejan De pronto?

[00:18:44.760] - Entrevistado

Pues realmente todavía nos ha tocado cambios, por lo que llevamos poco tiempo y también por lo que digamos se han formulado pocos proyectos. Vamos a comenzar a explorar más, pero por allá no van muchos, entonces, digamos que estamos dentro de los parámetros, los estándares nuevamente vigentes, actuales, entonces estamos regidos por eso. En ese sentido, digamos que cambios todavía no se nos han presentado. Tenemos en cuenta dentro de la misma gestión de riesgos, precisamente tiene que incluirse esos cambios, porque puede haber un cambio perfectamente a nivel de legislación, un cambio a nivel presupuestal, un cambio de cualquier materia. Perfectamente puede medirse un decreto que establezca un requisito nuevamente nuevo o algo por el sentido. Entonces eso está presente, digamos que sí lo tenemos en cuenta. Digamos que es eso, el cambio no nos preocupa porque lo tenemos ya definido e interiorizado entre el proceso de formulación de un proyecto. En ese sentido, el cambio es natural. Sabemos que puede haber cambios, lo que hay es que nuevamente tratar de minimizar el riesgo de esos cambios que pueda haber. Entonces, no nos ha tocado, pero tampoco nos preocupa porque está dentro de esa.

[00:20:00.080] - Entrevistador

Formulación. aquí, ¿cómo se le facilitan los recursos a los coordinadores de proyectos, como lo llamamos nosotros, para que estos ejecuten el proyecto? ¿O si existe algún proceso para facilitarle a ellos esos recursos cuando inician un proyecto en lo que requiere?

[00:20:14.570] - Entrevistado

Pues realmente de los proyectos que hemos ahorita planteado, como son pocos realmente, hemos planteado un curso, etcétera, que sea elaborado. Estamos en el proceso de formulación también del proyecto nuevo que tenía que ver con un curso internacional sobre el café y esto. Pues seguimos los estándares de la Universidad de la Bicentenario. Es la modificación que se le da al coordinador. Hay un flujo nuevamente claro a nivel de ejecución del presupuesto. ¿Todo a través de la ficha? Sí, todo a través

de la ficha, básicamente. En este momento sí, todo el proceso es estandarizado desde la vice di rectoría.

[00:20:50.560] - Entrevistador

¿realizan evaluaciones de desempeño de las personas que participan en los proyectos?  
¿Usted de pronto lo...?

[00:20:55.510] - Entrevistado

Sí, eso es fundamental. Pues nuevamente, todavía estamos en la estamos en eso, precisamente, estamos en esa fase... Bueno, es que ni siquiera es de operación, estamos en la fase de inversión. Sí, estamos en la fase de inversión, en el que todavía es operación. Cuando estamos en operación, por supuesto que tiene que se tiene contemplado esa evaluación de desempeño de quienes están involucrados en los proyectos, por supuesto, eso es fundamental.

[00:21:24.060] - Entrevistador

¿cómo realiza usted el proceso de control sobre los proyectos que se ejecutan o que ha ejecutado por la experiencia. ¿Cómo controla usted que sus proyectos estén en buen camino o estén direccionados a los objetivos planteados? ¿Qué técnicas maneja usted personalmente?

[00:21:40.320] - Entrevistado

No, es un seguimiento constante, un seguimiento constante de los procesos, de los procesos del proyecto, como tal, de todas las fases, tiene que estar uno allí nuevamente. Y es que la cuestión es esa, cuando está claro el proceso y cuando todo está muy bien parametrizado, es muy fácil, es muy fácil evaluar y decir entonces, bueno, listo, entonces para esta fecha, en qué proceso vamos, en qué punto vamos, en qué actividad vamos, en esta, ¿se cumplió o no se cumplió? ¿Qué ha ocurrido? Perfecto. Entonces, digamos que, si uno tiene esa, esa, esa parametrización, ese estándar nuevamente, pues es muy sencillo. Entonces, yo lo manejo, digamos, de esa forma, se controla, esas revisiones nuevamente constantes. Hay un proceso de seguimiento también constante y tiene que ver con ello ahora. Lo otro es nuevamente cuando no está ese proceso claro, cuando se formula un proyecto, si tiene mucho conocimiento, ahí es donde viene el problema, porque entonces, ¿en qué fase vamos? Ni idea. ¿En qué momento vamos? Ni idea. Indicadores malos. No se sabe nada. Entonces, tiene uno que tener eso muy claro también. Eso es parte de lo que decíamos, de la fase en la que se formula el proyecto y se define también una hoja de ruta clara, y dentro de esa hoja de ruta clara, el seguimiento que se hace constante al proyecto, que tiene.

[00:22:52.530] - Entrevistador

Que estar ahí. En eso que usted me ha comentado ahora, que viene implementando procesos de mejora en la unidad para la ejecución de los proyectos, ¿usted ha notado que ha mejorado esos procesos dentro de la unidad en el tiempo que lleva?

[00:23:06.340] - Entrevistado

Sí, yo creo que sí. Es que no es tanto frente a los proyectos puntuales que se van a ejecutar, sino toda la organización que se ha hecho frente al equipo, frente a los procesos, que todo eso es para que los proyectos puedan nuevamente formularse y ejecutarse de manera correcta. Entonces, todo ese trabajo previo para poder comenzar a formular proyectos, para poder nuevamente tener iniciativas claras, pertinentes, todo lo que hablábamos, ese trabajo previo ya muestra resultados muy grandes. Es decir, la oficina se ha visto robustecida. Yo he visto personalmente cómo ha mejorado nuevamente también los procesos, el trabajo, todo, digamos, las tareas, todo, digamos que está mucho más organizado. ¿Por qué? Pues nada más porque estamos pensando en clave, no solo de proyectos, sino de enfoques de formulación de proyectos que nos llevan también básicamente algo básico y es un enfoque de planeación. Hay que ejecutar todo a partir de un proceso de planeación estratégica. Entonces, ese tema transversal nuevamente a los proyectos, que es la planeación estratégica, es lo que nos ya ha mostrado, digamos, frutos en la oficina. Ya lo demás, pues no puedo decir todavía qué resultados ha mostrado, por qué te esperar a que los proyectos se ejecuten, porque no se han ejecutado todavía algunos.

[00:24:36.800] - Entrevistador

Viendo la respuesta, pero la última pregunta es, ¿a qué se implementan de pronto cambios permanentes o ha notado usted que cuando recibe la unidad se hacen muchos cambios para alcanzar los objetivos que tiene la unidad y en el desarrollo de los proyectos?

[00:24:53.940] - Entrevistado

¿cómo así cambios? ¿Pero cambios?

[00:24:55.270] - Entrevistador

¿En qué? Aquí tenemos que actuar cambiando algo, tomando una decisión de ello, que no está de pronto planteada entre el mismo proyecto para alcanzar algún objetivo como tal. O sea, ¿cómo le pasan a uno los proyectos que vamos a hacer esto, no voy, ya no es

esto, sino que vamos a cambiarlo por esto de una manera inmediata para alcanzar de pronto algún tipo de objetivo planteado?

[00:25:23.200] - Entrevistado

Para los proyectos no. Por los proyectos, digamos que no en el sentido nuevamente de lo que hablábamos, que uno tiene que partir, es que también hace parte de la gestión de riesgos. Entonces, como uno tiene ya previstos los posibles cambios, con lo que siempre va a poder ocurrir alguna cosa extraña, por ejemplo, la pandemia, pues un día para otro la pandemia cambió todo. Y ese era un riesgo que... Claro, y el paro. Y esos son riesgos que uno tenía previstos. Ahora uno ya prevé inclusive esos riesgos, en el sentido de tengo que anotar un proyecto y puede que haya, yo qué sé, que la abriera la címica, entonces se riegue. Y que eso implique entonces tener un modelo que posibilite dentro del contexto del proyecto trabajo remoto, pues uno ya contempla el trabajo remoto, ese tipo de cosas, como parte de la gestión de riesgo, esa gestión de previsión que se hace. En materia nuevamente pública, pues también uno sabe que puede haber cosas que ocurren, entonces uno de orden público me refiero, entonces uno ya digamos que eso lo va contemplando, pero es eso, lo que yo le decía en un comienzo. Pues no nos hemos tenido que ajustar ningún cambio ni a ningún tipo de cambio hacia abrupto en el momento, pero tiene también mucho que ver en el sentido de que estamos en este momento haciendo una previsión real de una clasificación de riesgos de ese tipo de lo que llamamos imprevistos, que pueden ocurrir.

[00:26:46.460] - Entrevistado

Entonces, mientras uno haga una muy buena gestión de riesgo en el marco nuevamente de esa formación del proyecto, pues uno puede mitigar todas esas situaciones que siempre, como decimos, habrá algo, quién sabe qué pueda ocurrir, que no sepamos todavía, pero bueno, nos servirá para también prever a futuro esos cambios, esas cosas que hay que hacer.

[00:27:10.920] - Entrevistador

Doctor Eduardo, muchas gracias.

[00:27:13.040] - Entrevistado

No, con mucho gusto.

**Entrevistador: Luis Fernando Marín Londoño**

**Entrevistado: Luis Polania**

**Área: Vicerrector de extensión**

[00:00:01.360] - Entrevistador

Muy buenos días. Nos encontramos con el ingeniero Luis Fernando Polania Obando, vicerrector de Extensión y Desarrollo Social de la Universidad del Quindío, a quien le vamos a hacer la entrevista para tener un diagnóstico en la madurez de la organización, en este caso de la Vicerrectoría de Extensión en lo que refiere a la gestión de proyectos. Ingeniero Polania, buenos días.

[00:00:20.230] - Entrevistado

Muy buenos días, Luis Fernando. Estamos aquí listos para atender las preguntas que usted muy bien nos traiga.

[00:00:27.460] - Entrevistador

La primera pregunta, ¿tiene alguna metodología definida o preestablecida en la Vicerrectoría para adelantar la ejecución de proyectos al interior de ella?

[00:00:37.160] - Entrevistado

Sí, Luis Fernando. Básicamente, nosotros tenemos dos tipos de metodologías. Uno es propio, en la cual nosotros hacemos un seguimiento a todos los proyectos que se desarrollan desde las diferentes unidades o de diferentes facultades de la Universidad. Esto queda todo establecido en un banco de proyectos que tenemos y además, como entidad pública, debemos seguir siempre la metodología del marco lógico y la metodología de la que se presenta para gestionar proyectos de escritor público, la MGA. Entonces, esa también la tenemos por obligación, diríamos así.

[00:01:14.020] - Entrevistador

¿se tienen cronogramas de ejecución o algunos tipos de cronograma definidos para la ejecución de esos proyectos?

[00:01:20.940] - Entrevistado

En la que nosotros manejamos internamente, no, pero en la MGA, pues sí, lógicamente se hace este tipo de cronogramas para poder hacer seguimiento en la ejecución de los proyectos.

[00:01:32.500] - Entrevistador

¿los proyectos que se adelantan en la Vicerrectoría deben cumplir parámetros o indicadores preestablecidos en él?

[00:01:41.560] - Entrevistado

Aquí vuelvo y hago la diferencia. En los que manejamos internamente, que inscriben los programas y las facultades, no. Pero en los que desarrollamos nosotros como Vicerrectoría, sí, porque nosotros solamente podemos ejecutar proyectos que estén enmarcados o que van a dar cumplimiento al plan de desarrollo institucional o a un plan de mejoramiento que tengamos, ya sea por acreditación de programas o acreditación institucional, o por algún otro lineamiento general que tenga la institución.

[00:02:09.440] - Entrevistador

¿En la Vicerrectoría miden el alcance, tiempo y el costo en el desarrollo de los proyectos? Si es así, ¿cada cuánto lo hacen y qué tipo de técnicas manejan para ello?

[00:02:19.480] - Entrevistado

Básicamente, se hace un seguimiento del alcance, el tiempo y el costo, pero es más bien de la experiencia y de tipo empírico. Pero realmente no utilizamos unas técnicas sofisticadas, tal como lo dice la literatura para hacer este seguimiento.

[00:02:34.420] - Entrevistador

¿se definen objetivos en la fase de planeación de los proyectos y cómo hacen para controlar el cumplimiento de éstos?

[00:02:40.850] - Entrevistado

Sí, se definen objetivos, porque tanto en el instrumento interno que tenemos como en la MGA, hay que definir este tipo de objetivos. Ya para hacer el control como tal, no lo hacemos de una forma adecuada, diría yo, yo creo que es bueno reconocerlo. O sea, en los proyectos que inscriben de las facultades tienen un coordinador y ese coordinador es el que debe hacer un seguimiento, pero no hay una metodología o una técnica

preestablecida, él lo hace a su manera. Y en lo que nosotros ejecutamos en la Vicerrectoría, pues básicamente en algunas ocasiones, pero no es constante, pues hacemos un seguimiento de la ruta crítica, que se compare, que, si está cumpliendo lo que se planeó o algo, pero no es algo que esté preestablecido. Se aplica únicamente en algunos proyectos.

[00:03:32.600] - Entrevistador

¿manejan bases de datos de los proyectos que se han realizado en la Vicerrectoría y los mismos de pronto tienen un repositorio de elecciones aprendidas de otros proyectos?

[00:03:42.360] - Entrevistado

Pues sí somos muy juiciosos con el tema de la base de datos, porque todos los proyectos quedan escritos, todos los proyectos se le hace un seguimiento, todos los proyectos tienen un inicio, un fin, una liquidación, tienen unos informes, pero, infortunadamente, no tenemos un repositorio de elecciones aprendidas.

[00:04:00.100] - Entrevistador

¿cuál es ese proceso formal establecido por la Vicerrectoría para la ejecución de los proyectos o qué actividades deben desarrollar para formalización de éstos?

[00:04:08.540] - Entrevistado

Sí, básicamente los proyectos nacen de los programas académicos. Estos van a las facultades y las facultades les dan un visto bueno. Luego llegan a la Vicerrectoría y ahí ya se da la aprobación. Esos los que vienen de las facultades. Por otro lado, los que vienen de las unidades administrativas, que es donde estamos nosotros también incluidos como ejecutores de proyectos, se formulan desde cualquier unidad administrativa, pero debe ir a un comité de extensión, el cual lo conforman todos los asesores de extensión de las facultades, más la vice rectora administrativa, el vice rector de investigaciones y lo preside el vice rector de extensión. Ahí sí analizan los proyectos, los presupuestos y posteriormente se da la aprobación o el rechazo de este. ¿Cómo califica?

[00:04:59.170] - Entrevistador

¿Usted la experiencia de las personas que componen el equipo de la vice rectoría en el desarrollo de proyectos y de pronto se les capacita en temas relacionados con la gestión de proyectos?

[00:05:12.100] - Entrevistado

Los proyectos que vienen de las facultades y los programas, como son docentes, infortunadamente no muchos de ellos tienen un conocimiento fuerte en la planeación y ejecución de proyectos. Los que desarrollamos nosotros desde la Vicerrectoría, pues sí tenemos gente especializada en el desarrollo de proyectos, tanto en la parte técnica como en la parte gerencial. Y hacemos algunas capacitaciones en temas específicos de tiempo, costo, de llenar la ficha, de cómo va a ser, de cómo cumplir con la metodología MGA, y básicamente esas son las capacitaciones que hacemos al respecto.

[00:05:48.780] - Entrevistador

¿la Vicerrectoría reconoce la importancia de tener buenas prácticas en gestión de proyectos?

[00:05:52.690] - Entrevistado

Sí, claro, para nosotros es fundamental. Yo creo que este trabajo de grado es una muy buena oportunidad para que nos den la alerta de cómo estamos trabajando y poder realmente cumplir con ese propósito, que es implementar unas buenas prácticas en la gestión de proyectos.

[00:06:08.120] - Entrevistador

¿la Vicerrectoría tiene algún sistema que le permite controlar los tiempos y los costos en la ejecución de los proyectos?

[00:06:14.410] - Entrevistado

Pues básicamente, el sistema que nosotros tenemos interno, pues él hace un seguimiento de tiempos y costos, pero es muy puntual. O sea, no tiene una técnica sofisticada. Por ejemplo, un como un valor ganado o digamos que cojan un proyecto y se haga un seguimiento y lo planeado contra lo ejecutado. No, es un mecanismo mucho más sencillo, pero no se hace constantemente, se hace en unos tiempos preestablecidos. Por ejemplo, si cada tres meses hay que presentar unos informes, entonces ahí aparecen unas alertas a los seis meses nuevamente y cuando se cierra el proyecto.

[00:06:53.180] - Entrevistador

¿la Vicerrectoría tiene un compromiso claro en la gestión de la calidad de los proyectos que desarrolla?

[00:07:00.540] - Entrevistado

Pues básicamente nosotros estamos permeados por todos los sistemas de calidad en temas administrativos y en temas también académicos, por la acreditación institucional y acreditación de programas. Y básicamente eso es lo que nosotros nos estamos apegando en estos momentos, pero yo creo que sí hay que reconocer que nos falta en temas específicos de proyectos.

[00:07:21.160] - Entrevistador

¿tiene conocimientos o estudios sobre estándares o buenas prácticas en gestión de proyectos?

[00:07:27.830] - Entrevistado

Sí, por la formación que tenemos de Ingeniería de dinero civil y en posgrado en evaluación socioeconómica de proyectos, en temas de gerencia de la construcción y ahora con el doctorado en gestión de proyectos, pues se tiene conocimiento de los estándares y buenas prácticas en la gestión de proyectos.

[00:07:48.660] - Entrevistador

¿tiene usted procesos de autoevaluación para identificar la madurez de la Vicerrectoría en lo que es el desarrollo de proyectos?

[00:07:55.020] - Entrevistado

No, no la tenemos.

[00:07:57.380] - Entrevistador

¿visualiza usted que los ejecutivos de la Universidad están interesados en que se implementen métodos para mejorar la ejecución de proyectos en la vice rectoría.

[00:08:06.640] - Entrevistado

Sí, para todo el cuerpo administrativo de la Universidad es muy importante. Incluso, acabamos de avalar ya la implementación de un tablero de mando donde desde la rectoría y la vice rectoría se va a poder hacer un control de todos los indicadores y de todo lo que se mueve en la Universidad en sus diferentes dependencias. Entonces, sí existe este interés, ahora sería ya hacerlo a una menor escala, ya en un tema específico de proyectos.

[00:08:37.740] - Entrevistador

¿realizan seguimiento a esos procesos de gestión de calidad en los proyectos que desarrollan?

[00:08:43.140] - Entrevistado

Pues básicamente, tal como le decía, no son continuos, son muy puntuales y lógicamente, cuando viene como un requerimiento especial o cuando el sistema aparece una alerta, es que básicamente le ponemos cuidado a esa situación específica.

[00:08:57.860] - Entrevistador

¿realizan seguimiento a los procesos de gestión de los riesgos de los proyectos que desarrollan?

[00:09:02.560] - Entrevistado

No, infortunadamente, lo único que hacemos de gestión de riesgos es en los temas contractuales y es, diríamos, que, por cumplir un requisito jurídico, más no porque realmente se haga un trabajo juicioso en el tema de gestión de riesgos.

[00:09:18.960] - Entrevistador

¿de pronto utilizan ustedes ahí métodos para optimizar tiempos y costos en el desarrollo de los proyectos?

[00:09:26.480] - Entrevistado

Pues yo diría que de una u otra manera sí se hace. Lo que yo veo de la falencia es que no está institucionalizado, o sea, no es un mandato de la vice rectoría, no está preestablecido, pero precisamente por el conocimiento y la experiencia que tienen los ejecutores de proyectos, ellos se lo llevan a cabo, pero por los conocimientos previos que tienen.

[00:09:44.800] - Entrevistador

¿se realizan de pronto evaluaciones comparativas con otras vice rectorías similares a las que usted maneja?

[00:09:51.500] - Entrevistado

Pues sí se hace un benchmarking, aunque nuevamente no nos queda eso sistematizado. O sea, yo pertenezco, por ejemplo, al Comité Nacional de Extensión, donde estamos 12 vice rectores de extensión que representamos todo el país. Ahí nos comparamos en ciertos aspectos, pero no es que sea un tema de que vamos a sentarnos a evaluar punto por punto, no. De una manera informal hablamos cómo lo hace usted, cómo lo hago yo y de ahí se van aplicando cosas, pero no queda sistematizado. Creo que ahí tenemos una gran deficiencia.

[00:10:28.960] - Entrevistador

¿cómo se manejan los cambios en la ejecución de los proyectos de la Vicerrectoría?

[00:10:34.900] - Entrevistado

Todo el procedimiento que yo le manifesté anteriormente, tanto de los programas académicos y las facultades como de la parte administrativa, eso tiene unos roles, el sistema tiene unos roles. Cada uno le va dando aprobación a cualquier situación que se vaya presentando y ese mismo procedimiento se aplica para los cambios en los proyectos. O sea, no puede ser que una persona X diga yo voy a implementar un cambio y listo, quedó aprobado per se. No, debe tener la aprobación del coordinador, del decano, ir a la Vicerrectoría, o sea, en eso sí somos muy estrictos en ese control de cambios.

[00:11:08.840] - Entrevistador

¿cómo se le facilitan los recursos a esos gerentes o coordinadores de los proyectos para la ejecución de éstos? ¿O existen algunos procesos para esto?

[00:11:17.060] - Entrevistado

Sí, nosotros básicamente tenemos tres tipos de extensión, de modalidades de extensión. Extensión social, solidaria y remunerada. En la solidaria y remunerada, cuando se aprueban los proyectos, básicamente las fuentes ya están preestablecidas, ya sea fuentes internas o por convenios que se hacen con otras entidades, entonces los recursos están garantizados. En la extensión social o en la modalidad de extensión social, sí, básicamente los coordinadores y gerentes deben hacer la gestión ante los programas académicos, las facultades y las misas rectorías para conseguir los recursos y lógicamente, si se enmarcan dentro de nuestros planes institucionales, nosotros les damos los recursos para que se puedan ejecutar.

[00:12:00.760] - Entrevistador

¿realizan ustedes de pronto evaluaciones de desempeños sobre las personas que participan en el desarrollo de los proyectos de la Vicerrectoría?

[00:12:06.550] - Entrevistado

Pues básicamente la evaluación que nosotros tenemos institucionalizada es la que está por ley, pero no tenemos un tema específico de evaluación del personal en la ejecución de proyectos.

[00:12:17.520] - Entrevistador

¿cómo realiza usted el proceso de control sobre los proyectos que ejecutan en la Vicerrectoría?

[00:12:23.300] - Entrevistado

Básicamente, nosotros tenemos una dinámica, si es que en proyectos críticos semanalmente hacemos reuniones con la parte técnica, parte jurídica del proyecto, analizamos lo que se ha planeado contra lo que se ha ejecutado y de ahí salen, digamos, situaciones que se deben corregir y también situaciones que se deben prevenir para que no se vuelvan a presentar hechos que de pronto atentan contra el cumplimiento del tiempo, el costo y el alcance del proyecto.

[00:12:53.360] - Entrevistador

¿se han implementado pronto procesos de mejora para la ejecución de proyectos y esos procesos sí han mejorado en buena medida, por ejemplo, la ejecución de los proyectos?

[00:13:03.780] - Entrevistado

Sí, claro. Estas reuniones y esta retroalimentación que se hace son fundamental. Se toman lógicamente en cuenta, o sea, no se hacen simplemente por cumplir. Y a medida que van llegando las sugerencias y que todos estemos convencidos que se deben implementar, realmente lo hacemos con convicción.

[00:13:23.360] - Entrevistador

En esa experiencia en ejecución de proyectos, ¿de pronto se implementan cambios permanentes para alcanzar los objetivos que se tienen de la Vicerrectoría en la ejecución de los mismos?

[00:13:35.900] - Entrevistado

Yo diría que no son realmente muchos cambios. O sea, son situaciones puntuales que hacen crítica a un proyecto y que yo creo que es natural, pero que realmente diga vamos para este lado y al final no era para este lado, sino que debíamos hacer otra cosa. Yo creo que no, yo creo que en eso hacemos un buen ejercicio de planeación y ya en la ejecución, pues son los, digamos, traumatismos normales de la ejecución de un proyecto.

[00:14:01.740] - Entrevistador

Bueno, muchas gracias, ingeniero Polania.

[00:14:03.960] - Entrevistado

Muchas gracias, Luis Fernando y espero tener pronto este desarrollo para poderlo implementar aquí en la Vicerrectoría de Extensión. Muchas gracias a usted.