

Trabajo de Grado

Evaluación de la Madurez de la Oficina de Proyectos de la Fundación FANA

María Camila Aristizabal

Carlota Arias Schickler

Maestría en Gerencia de Proyectos

Facultad de Ingeniería

Director de trabajo de Grado:

PhD. Jorge Enrique Taboada Álvarez

Universidad EAN

Mayo 2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de
grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a la Fundación FANA por habernos abierto las puertas de la organización para el desarrollo de este trabajo. En segundo lugar, el apoyo brindado por nuestro director de trabajo de grado Jorge Enrique Taboada Álvarez, quien nos brindó orientación y compartió su conocimiento para enriquecer este trabajo, y en esta misma línea, a la Universidad EAN. Y, en tercer lugar, a nuestras familias que nos acompañaron en este camino que escogimos cuando empezó la pandemia pues sin duda cambió la forma en la que trabajamos y nos llenó de habilidades para afrontar las situaciones del día a día.

Resumen

La madurez en los procesos asociados a la gestión de proyectos en una organización tiene un impacto en la forma en cómo se planean, desarrollan, monitorean y cierran los proyectos, así como en la manera en que se alinean con la estrategia organizacional, su misión y su visión, lo cual, redundando en la eficiencia y sostenibilidad de las instituciones a lo largo del tiempo.

En este marco, identificar el nivel de madurez que tiene una organización, resulta crucial para identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora que pueden encontrarse, asociadas a los proyectos que desarrolla. Es así como este documento explora el nivel de madurez en la Fundación para la Asistencia de la Niñez Abandonada (FANA), de acuerdo con información disponible en fuentes abiertas, así como aquella proporcionada por la organización, entrevistas realizadas a principales directivos de la organización, reconocimiento de los procesos a través de una visita en campo, aplicación de un instrumento de medición de madurez de gerencia de proyectos.

Como resultado de este proceso, se identifica que, a pesar de que existe un área de proyectos en la organización, históricamente los esfuerzos se han enfocado hacia la consecución de la financiación de estos y no la gerencia de proyectos, lo cual ha llevado a que existan diversidad de procesos no estandarizados dentro de la organización para la implementación de los proyectos.

Para realizar un diagnóstico de la situación actual, se realiza una medición de la madurez en gerencia de proyectos, que constituye la base para realizar recomendaciones para robustecer los procesos asociados a la gerencia de proyectos.

Se pudo establecer que se han realizado importantes esfuerzos para establecer procesos para el desarrollo de proyectos. Sin embargo, algunos son heterogéneos y los

reportes que se construyen obedecen a los requerimientos específicos de terceros, en especial los financiadores de proyectos y operación de la organización.

En este marco, se traza un plan de intervención, que redunde en mayor madurez, mejores y más eficientes resultados en sus proyectos y en la gerencia de estos, teniendo en cuenta las limitaciones en tiempo, recursos humanos y financieros existentes.

Palabras clave: Gerencia de Proyectos; Madurez en gestión de proyectos; Proyectos Sociales; Organizaciones sin ánimo de lucro; Desempeño Organizacional; Modelos de madurez de gestión de proyectos; Éxito del proyecto.

Abstract

The maturity of project management processes in an organization have an impact on the way in which projects are planned, developed, monitored, and closed, as well as in the way in which they are aligned with the organizational strategy, its mission, and its vision, which results in the efficiency and sustainability of the institutions over time.

Within this framework, identifying an organization's maturity level is crucial to identifying its strengths and opportunities for improvement, associated with the projects it develops. Thus, this document explores the level of maturity in the Foundation for the Assistance of Abandoned Children (FANA for its acronym in Spanish), according to information available in open sources, as well as that provided by the organization, interviews conducted with the organization's main executives, recognition of the processes through a field visit, application of a project management maturity measurement instrument.

As a result of this process, it is identified that despite the fact that there is a project area in the organization, historically the efforts have been focused on obtaining their financing and not on project management, which has led to there are a diversity of non-standardized processes within the organization for the implementation of projects.

To conduct a diagnosis of the current situation, a measurement of the maturity in project management within the organization is conducted, and it constitutes the basis for making recommendations to strengthen the processes associated with project management.

It was possible to establish the “Fundación FANA” has made important efforts to implement processes for project management. However, some are heterogeneous and the reports that are built correspond to specific requirements of third parties, especially those stakeholders that fund the project and the operations of the organization.

Within this framework, an intervention plan is drawn up, to provide tools for the organization to achieve a greater maturity, better and more efficient results in projects and in their management, considering the existing limitations of time, human and financial resources.

Keywords: Project Management; Project management maturity; Social projects; Non-profit organizations; Organizational performance; Project management maturity models; Project Success.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	11
1.1. <i>Planeamiento del Problema</i>	12
1.1.1. <i>Antecedentes.....</i>	12
1.2. <i>Descripción del Problema.....</i>	16
1.3. <i>Pregunta de Investigación.....</i>	18
2. Objetivos	19
2.1. <i>Objetivo General.....</i>	19
2.2. <i>Objetivos específicos.....</i>	19
3. Justificación.....	20
4. Viabilidad del proyecto	23
5. Marco institucional.....	24
5.1. <i>Presentación general la empresa.....</i>	24
5.2. <i>Postura Estratégica</i>	25
5.3. <i>Estructura organizacional.....</i>	26
5.4. <i>Productos o servicios ofertados</i>	28
5.5. <i>Información financiera</i>	29
5.6. <i>Análisis del sector.....</i>	30
5.7. <i>Factores Externos</i>	31
6. Marco de Referencia.....	32
6.1. <i>Contexto de la Gestión de Proyectos y su Importancia.....</i>	32
6.1.1. <i>Project Management Institute – Guía para la Gerencia de Proyectos.....</i>	33
6.1.1.1. <i>Dominios de Desempeño de los Proyectos.</i>	36
6.1.1.2. <i>Gestión de Proyectos Sociales</i>	41
6.1.1.3. <i>Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos OPM3.....</i>	42
6.1.1.4. <i>Modelo ADKAR para gestión del cambio en las organizaciones</i>	43
7. Diseño Metodológico	45
7.1. <i>Método de Evaluación</i>	45
7.2. <i>Características de la muestra.....</i>	48
7.3. <i>Esquema de Evaluación de Madurez.....</i>	49
7.4. <i>Descripción del Proceso de Evaluación de Madurez</i>	51

7.5. Metodología de Recolección de la Información.....	54
8. Análisis de Resultados	56
8.1. Resultados recopilación de Información a partir de fuentes abiertas.....	57
8.2. Resultados recopilación de Información a partir de información proporcionada por FANA	58
8.3. Resultados recopilación de Información a partir de información proporcionada a través de entrevistas	58
8.4. Resultados recopilación y Procesamiento estadístico de datos.....	61
8.5. Resultados Generales del Ejercicio de Medición de Madurez	62
8.5.1. Módulo 1 de la encuesta: Madurez	63
8.5.2. Módulo 2: Metodología	71
8.5.3. Módulo 3: Herramientas.....	74
8.5.4. Módulo 4: Competencia	76
8.5.5. Módulo 5: Portafolio.....	78
8.5.6. Módulo 6: Programas y Multiproyecto	81
8.5.7. Módulo 7: PMO	82
8.6. Análisis de resultados.....	82
8.7. Situación Actual.....	84
8.7.1. Dominio Interesados.....	84
8.7.2. Dominio desempeño de equipo	85
8.7.3. Dominio Desempeño de Desarrollo y Ciclo de Vida	87
8.7.4. Dominio de planeación	88
8.7.5. Dominio de desempeño del trabajo del proyecto.....	88
8.7.6. Dominio de desempeño de entregables	89
8.7.7. Dominio de desempeño de la medición.....	89
8.7.8. Dominio de desempeño de la incertidumbre	90
8.8. Fortalezas y Oportunidades de Mejora	91
8.8.1. Módulo Madurez	91
8.8.2. Módulo Metodología	93
8.8.3. Módulo Herramientas.....	94

8.8.4. <i>Módulo Competencia</i>	95
8.8.5. <i>Módulo Portafolio</i>	96
8.8.6. <i>Módulo Programas y Multiproyectos</i>	96
8.8.7. <i>Módulo PMO</i>	97
9. Plan de Intervención y Recomendaciones	98
9.1. <i>Acciones generales</i>	100
9.2. <i>Acciones por módulos</i>	101
9.2.1. Módulo 1: Nivel de madurez de la dirección de proyectos	101
9.2.2. Módulo 2: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	101
9.2.3. Módulo 3 Nivel de Herramientas de Dirección de Proyectos y Módulo 4: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos	102
9.2.4. Módulo 5: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio	103
9.2.5. Módulo 6: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos	104
9.3. Presupuesto	104
9.4. Análisis de riesgo	106
9.5. Cronograma de actividades	107
10. Conclusiones y Recomendaciones	110
10.1. <i>Conclusiones</i>	110
10.2. <i>Recomendaciones</i>	112
11. Referencias	113

TABLA DE GRÁFICAS E ILUSTRACIONES

Gráfica 1	27
Gráfica 2. Mapa de Procesos.	28
Gráfica 3. Programas y Servicios Ofrecidos por la Fundación FANA.....	29
Gráfica 4. Dominios de la Gestión de Proyectos	35
Gráfica 5. Ejemplos de interesados.	37
Gráfica 6. Marco de aplicación del Estándar OPM3	43
Gráfica 7. Resultado de la evaluación global y por dimensión.	48
Gráfica 8. Flujograma del proceso de recopilación y análisis de información	54
Gráfica 9. Fuentes de Información.....	55
Gráfica 10. Ejemplo sobre el archivo físico de los proyectos en la Fundación FANA ...	60
Gráfica 11. Caracterización del proceso de gestión de proyectos en la Fundación FANA	61
Gráfica 12. Resultados de la medición de madurez en la Fundación FANA.....	62

Gráfica 13.	92
Gráfica 14. Propuesta ADKAR. Elaboración propia basado en el modelo ADKAR® de PROCSI	99
Gráfica 15. Nivel actual y esperado de madurez en gestión de proyectos.....	100
Gráfica 16 Cronograma de actividades.	107
Tabla 1. Excel del Instrumento con las 7 dimensiones de la evaluación.....	47
Tabla 2 Descripción de la muestra.	49
Tabla 3 Detalle del contenido del instrumento de evaluación.....	50
Tabla 4 Relación componentes intervención empresarial	50
Tabla 5 Detalle del contenido del instrumento de evaluación.....	56
Tabla 6 Tabla que muestra sinergias entre los dominios del PMBok y el ejercicio de medición de madurez	83
Tabla 7 Análisis de Interesados	85
Tabla 8	92
Tabla 9 Fortalezas y recomendaciones	101
Tabla 10 Acciones y entregables correspondientes al módulo 2.....	102
Tabla 11 Acciones y entregables correspondientes módulos 3 y 4.....	102
Tabla 12 Acciones y entregables correspondiente al módulo 5	103
Tabla 13 Acciones y entregables correspondiente al módulo 6	104
Tabla 14 Esfuerzo requerido para implementación del plan de intervención	105
Tabla 15 Análisis de riesgo plan intervención FANA, Elaboración propia	106
Figura 1. Resultados del Módulo 1 Pregunta 1.....	63
Figura 2. Resultados del Módulo 1 Preguntas 2 y 3.....	64
Figura 3. Resultados del Módulo 1 Pregunta 4.....	65
Figura 4. Resultados del Módulo 1 Pregunta 5.....	65
Figura 5. Resultados del Módulo 1 Pregunta 6.....	66
Figura 6. Resultados del Módulo 1 Pregunta 8.....	67
Figura 7. Resultados del Módulo 1 Pregunta 9.....	67
Figura 8. Resultados del Módulo 1 Pregunta 15.....	69
Figura 9. Resultados del Módulo 1 Pregunta 17.....	70
Figura 10. Resultados del Módulo 1 Pregunta 28.....	71
Figura 11. Resultados del Módulo 2 Preguntas 1 y 2	72
Figura 12. Resultados del Módulo 2 Pregunta 3.....	73
Figura 13. Resultados del Módulo 2, pregunta 6	74
Figura 14. Resultados del Módulo 3, pregunta 3	75
Figura 15. Resultados del Módulo 4, pregunta 1	76
Figura 16. Resultados del Módulo 4, pregunta 4	77
Figura 17. Resultados del Módulo 4, pregunta 5	78
Figura 18. Resultados del Módulo 5, pregunta 1	79
Figura 19. Resultados del Módulo 5, pregunta 2	79
Figura 20. Resultados del Módulo 5, preguntas 3 y 4	80
Figura 21. Resultados del Módulo 6, pregunta 1	81

1. Introducción

Las organizaciones sin fines de lucro desarrollan actividades encaminadas a obtener resultados que beneficien a un segmento de la población. La manera en que cumplen con sus objetivos es a través del desarrollo de proyectos, por lo cual, la gerencia de estos juega un papel fundamental para lograr planear, desarrollar, monitorear y cerrar los proyectos de manera exitosa e identificar si se alcanzaron las metas trazadas desde un inicio.

Este tipo de instituciones a menudo cuentan con recursos limitados, pues su funcionamiento depende de donaciones, recursos públicos, entre otros, lo cual puede dificultar la implementación de prácticas estandarizadas para la implementación de los proyectos, generando reprocesos y sobrecostos para la organización.

Sin embargo, es claro que los proyectos son el vehículo para lograr un objetivo concreto. Es así, que el fin último de estudio de esta investigación es la Fundación FANA, organización que desarrolla proyectos, por lo cual, la implementación de una metodología o de buenas prácticas estandarizadas constituyen herramientas valiosas para alcanzar los resultados esperados y hacer eficientes los procesos desarrollados por las organizaciones, en el entendido que cuentan con limitaciones de recursos, debido a que su funcionamiento depende de donaciones y/o recursos públicos, llevando a que se enfoquen los esfuerzos en otras áreas diferentes a la gerencia de proyectos.

No obstante, esta disciplina resulta ser estratégica para lograr objetivos de alto impacto. Por lo cual, lograr establecer el nivel de madurez en gerencia de proyectos que existe dentro de la institución es útil para identificar fortalezas y oportunidades de mejora, para estandarizar prácticas y metodologías que permitan llevar a cabo proyectos que alcancen los resultados esperados y sean exitosos.

1.1. Planeamiento del Problema

1.1.1. Antecedentes

A pesar de que las organizaciones sin ánimo de lucro han sido objeto de constantes cambios a lo largo de la historia, se constituyen de la forma como las conocemos actualmente, posterior a la segunda guerra mundial, las cuales trabajan por un bien social sin espera de un beneficio económico, ya sea en el ámbito local, nacional o internacional (Ayuda en Acción, 2018). Estas organizaciones contribuyen al desarrollo de la población y sus valores se basan en reciprocidad, cooperación y asociación en la búsqueda de una causa (Currie, 2022).

Hoy en día, este tipo de organizaciones se encuentran alrededor del mundo y en 2018 se estimó que tienen alrededor de 19 millones de trabajadores y ejecutan en sus proyectos por orden de trillones de dólares al año a nivel mundial (Mikovic, 2020). En gran medida son organizaciones pequeñas o medianas que desempeñan sus funciones en el área urbana, sus fondos provienen de donaciones de entidades públicas y privadas, fondos de entidades de los gobiernos, entre otros (Felício, 2013).

Como su nombre lo indica, las organizaciones sin ánimo de lucro buscan un beneficio para un grupo poblacional y no para obtener ganancias. A menudo los resultados de este tipo de instituciones se perciben como proyectos que generan más oportunidades para la comunidad, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y su entorno (Baca-Tavira, 2016), a través de conservación y/o mejora del ambiente, cuidado de menores de edad, personas de la tercera edad, entre otros. (Felício, 2013).

La mayoría de estas organizaciones sociales por su naturaleza y objetivo social, se desarrollan en contextos socioeconómicos y políticos difíciles. En este marco, los programas y proyectos que manejan son de alta complejidad, donde en ocasiones, por limitaciones de recursos puede haber falta de entrenamiento de las personas que participan en ellos y pocas herramientas contextuales, físicas y/o monetarias, lo cual puede redundar en falta de

coordinación en el interior de estos y por ende reducción en los beneficios entregados (Mikovic, 2020).

En la década del 2010 se estimó que aproximadamente el 64% de los proyectos sociales desarrollados por organizaciones sin ánimo de lucro, tuvieron problemas en la entrega de beneficios y esto afectó cómo se mostraba el impacto real de los proyectos en las comunidades (Lovegrove, 2021). Por esto, se precisa conocer cómo las prácticas que las organizaciones tienen en gerencia de proyectos influyen sobre los resultados, y permiten tener con herramientas para desarrollar sus proyectos de forma exitosa, y puedan contar con instrumentos que les permitan planear, ejecutar, monitorear y cerrar las iniciativas de una forma que sea posible establecer si se alcanzaron los resultados deseados o no.

La gerencia de proyectos como la conocemos actualmente nace entre 1950-1970; desde entonces su uso y beneficios ha crecido hasta el punto donde ahora hay organizaciones netamente enfocadas en proyectos, lo cual ha conllevado a que la investigación en la relación gerencia de proyectos y éxito organizacional vaya en aumento. (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

En la última década el alcance y el impacto de la gerencia de proyectos para generar cambio viene en aumento, dejando su nicho original de las áreas de ingeniería y expandiéndose a diferentes áreas, entre ellas al sector social, dado que los proyectos que se desarrollan en este sector tienen tasas de fracaso y errores similares a los de proyectos de otras áreas (Ika, 2014).

Al igual que otros proyectos desarrollados en diversos sectores de la economía, el sector social comparte literatura y buenas prácticas con los proyectos tradicionales de otros sectores, en la medida en que las actividades que realiza tienen naturalidad temporal, se desarrollan con un ciclo de vida y que su fin es entregar bienes o beneficios en ocasiones intangibles (Ika, 2014). A menudo, el desarrollo de comunidades, especialmente aquellas en

condición de vulnerabilidad, depende del éxito de los proyectos implementados por este tipo de organizaciones.

Se evidencia que la narrativa de los estudios está casi siempre orientada a su desempeño, lo cual concuerda con la tendencia en el área, pues como lo explican Ahmed y Lodi en 2021 “en los proyectos sociales se evidencia una gran cantidad de problemas y desafíos relacionados con falta de capacidades de recursos humanos, poco conocimiento en proyectos, inadecuado apoyo de la alta gerencia y supervisión deficiente del proyecto”. (Ahmed & Lodhi, 2021, pág. 83).

Así que, las organizaciones con proyectos sociales se encuentran en constante evaluación para minimizar el mal uso de recursos y maximizar los beneficios entregados en el proyecto, por medio de la integración de nuevos sistemas de gestión de proyectos y herramientas personalizadas (Ahmed & Lodhi, 2021). Por ende, la disciplina de gerencia de proyectos juega un rol fundamental, pues entrega una serie de “buenas prácticas” que se pueden aplicar a medida del contexto en particular (Ika, 2014).

El problema radica en que, sin un buen y amplio diagnóstico de la madurez organizacional en proyectos, las herramientas a la medida o sistemas escogidos no son efectivos dado que este análisis refleja el nivel actual, real y potencial del manejo de los proyectos en la organización (Görög, 2016). También Ahmed y Lodhi en 2021, resaltan que con herramientas no basta, los proyectos necesitan liderazgo efectivo y competencias adecuadas del gerente de proyectos, para lograr éxito a largo plazo. (Ahmed & Lodhi, 2021, pág. 84).

Entonces en la literatura se evidencia que ha crecido la preocupación en las organizaciones por mejorar el nivel de madurez organizacional y de gerencia de proyectos. Por ejemplo, (Korhonen) en 2022, indica que, en organizaciones con operaciones basadas en proyectos, uno de ellos puede fallar y aun así ser considerado un éxito para algunos interesados. En este tipo de situaciones, se puede evidenciar que no necesariamente el éxito y el desempeño del proyecto están directamente relacionados.

En esa misma línea, existen antecedentes de organizaciones que muestran que, incluyendo competencias y entrenamiento para el gerente de proyecto, para su equipo y en general para la institución, de acuerdo con el grado de madurez y la cultura organizacional, se puede implementar el cambio de una forma estructurada (Silva, 2014).

Es así, que resulta relevante observar a la disciplina de gerencia de proyectos de manera integral, combinando elementos propios de los proyectos, pero también otros aspectos como el equipo, la capacitación que recibe, el clima organizacional, entre otros.

Debido a que esto se ha hecho evidente, en las últimas 3 décadas, la madurez organizacional y en gestión de proyectos se ha investigado desde diferentes perspectivas. El primer concepto de madurez está asociado a los procesos. La falta de madurez en un proceso representaba un problema en la empresa o la variabilidad de los resultados. Es así como el nivel de madurez empresarial se puede traducir en mejoras, de acuerdo con la clasificación del grado (de madurez), y a partir de aquí, se pueden identificar ciertas áreas que deben priorizarse para alcanzar un mayor rango (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

Históricamente, el primer concepto de madurez estuvo asociado a proyectos de software, y se identificó que estos aspectos podían aplicarse en general a los proyectos. En la década de los 90, aparecen los modelos de madurez en gestión de proyectos (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003). Desde entonces, la madurez de gestión de proyectos se ha considerado un tema a nivel organizacional y la investigación en ello ha evolucionado exponencialmente, entregando métodos de medición basados en el diagnóstico de esta (Görög, 2016).

Por ende, los autores e investigadores continúan desarrollando estos dos conceptos. Görög en 2016, describe la madurez en gestión de proyectos como “el nivel que indica el estado real de la organización de estar preparado para implementar una cartera de proyectos” (pág. 1669). Mientras que Silva en 2014 define la madurez organizacional como “un momento en el que la organización se encuentra en perfecto estado para conseguir su objetivo” (pág. 1028).

También, se encontró que estas dos dimensiones de madurez contribuyen a la construcción de una cultura organizacional positiva, promoviendo buenas prácticas en los procesos de la organización y favoreciendo el cambio dentro de la misma (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003).

En efecto, en los últimos años, la investigación se centró en conocer los beneficios que entrega un alto grado de madurez de gestión de proyectos y su relación con el éxito organizacional, encontrando que la madurez está relacionada con mayor transparencia en las instituciones y reduce las barreras contra el cambio en los procesos, independientemente que se hable o no, solo del área de proyectos (Albrecht, 2014).

En conclusión, se evidencia amplia literatura y soporte que relaciona los conceptos anteriormente desarrollados, pues, se enfocan en que las organizaciones se desempeñan en un marco de constante cambio, así que los proyectos que se ejecutan juegan un papel estratégico. Por lo tanto, es inminente que las organizaciones gestionen de manera adecuada la implementación del portafolio de programas y proyectos (Görög, 2011).

Con base en lo presentado anteriormente, es posible identificar la importancia que tiene de la gerencia de proyectos en los resultados de estos en las organizaciones, generando dinámicas y herramientas simples, pero que les permitan apropiar prácticas para planear, implementar y monitorear las actividades de la organización de manera eficiente. Para lograr tal fin, la realización de un diagnóstico permite identificar la relación que existe en la forma en cómo se desarrollan los proyectos y el nivel de madurez en las instituciones, en especial en aquellas sin ánimo de lucro. En este marco, estos antecedentes son el pivote para realizar la intervención empresarial en la Fundación FANA.

1.2 Descripción del Problema

A pesar de que la Fundación FANA cuenta con un área de proyectos, y desarrolla sus iniciativas a través de programas, los cuales cuentan con objetivo, alcance, cronograma, tiempo, costos, recursos humanos, recursos financieros, aún no se ha logrado establecer una

cultura, ni una metodología totalmente estructurada al interior de la organización. Actualmente, se cuenta con procesos heterogéneos y se realizan de manera empírica, con pocas herramientas, y varía de acuerdo con los requerimientos del interesado que proporciona el financiamiento.

La Fundación FANA ha implementado proyectos desde hace muchos años, sin embargo, en este punto se resalta que, de acuerdo con la cultura organizacional, éstos se conocen dentro de la institución como “programas”, los cuales corresponden “un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2021, pág. 245).

Adicionalmente, cuenta con ejercicios de planeación estratégica realizados en 2013, los cuales muestran que la organización en algún momento trazó unos objetivos corporativos, pero estos no han sido actualizados desde ese momento. Lo anterior, sumado a que a pesar de que se cuenta con una serie de herramientas como indicadores para monitorear la implementación de la estrategia, aún no se ha logrado realizar esta medición y tampoco se tiene claridad sobre la injerencia del área de proyectos en las estrategias planteadas, ni existe una clara alineación entre lo que la Fundación reconoce como proyectos, y cómo estos impactan las estrategias definidas.

En este marco, la Fundación FANA ha identificado que la implementación de los proyectos constituye una base fundamental en el éxito de la organización, sin embargo, la heterogeneidad en los procesos asociados a los proyectos, y la falta de actualización de la estrategia organizacional, redundan en una visión limitada frente a lo que es un proyecto, el impacto que tiene y cómo se desarrollan, generando una brecha entre la ejecución y alineación de los proyectos, así como sus resultados y el impacto en la organización.

1.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo puede la Fundación FANA desarrollar un mayor nivel de madurez en la gestión de los proyectos?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Recomendar herramientas a la Fundación FANA, posibilitando un mayor nivel de madurez de la gestión de proyectos al interior de la organización.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar herramientas útiles para una adecuada gestión de proyectos de acuerdo con la naturaleza de la organización, a partir de la revisión de la literatura.
2. Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de los proyectos de la Fundación FANA.
3. Formular un plan para mejorar el proceso de gestión de proyectos, con base en los resultados del diagnóstico de la intervención empresarial.

3. Justificación

La Fundación FANA realizó su ejercicio de planificación estratégica en 2013, y en 2021, generó una serie de indicadores para monitorear el desarrollo y el impacto de esta, sin embargo, hasta el momento no se ha realizado el monitoreo correspondiente.

Adicionalmente, cuando se identificaron los procesos dentro de la organización, el área de proyectos quedó incorporada en “procesos de apoyo”, lo cual no ha permitido que dentro de la organización sea considerada como estratégica, y que históricamente, más allá de ser visto como un departamento que tiene el dominio de los proyectos de la institución, ha concentrado sus esfuerzos en la consecución de recursos financieros.

En este marco, y en el entendido que la organización implementa proyectos de forma permanente, es imperativo identificar cuál es su nivel de madurez en la materia, para así definir estrategias y establecer herramientas que le permitan mejorar su desempeño. Para lograr este objetivo, se hace necesario realizar un diagnóstico y plan de intervención, para proporcionarle a la institución herramientas para mejorar el desempeño de los proyectos, buscando así que no se vea el área de proyectos como un componente aislado dentro de la estructura organizacional, encargada únicamente de la consecución de recursos.

A través de este ejercicio, se proponen instrumentos que le permitan a la Fundación FANA tener una metodología más homogénea al momento de planificar, desarrollar y monitorear sus proyectos, para hacer más eficientes las actividades, y poder visibilizar de una manera más estandarizada los resultados y evaluar un potencial crecimiento de la organización.

Es así que para alcanzar una mayor eficiencia y coherencia en el proceso de gerencia de proyectos al interior de la organización, es necesario identificar el nivel de madurez en el cual se encuentra, por lo cual es necesario identificar e implementar una herramienta que permita identificar las brechas existentes, incorporando una serie de buenas prácticas,

instrumentos que permitan medir el desempeño de los proyectos, y saber cuáles son las capacidades dentro de la institución, para continuar implementando aquellas prácticas que son consideradas como fortalezas, así como las oportunidades de mejora identificadas.

Gracias a las herramientas brindadas a la Fundación FANA como resultado de este ejercicio, la Fundación podrá saber cuál es la brecha existente, establecer las fortalezas y oportunidades de mejora, y contar con instrumentos propuestos personalizados para comenzar a articular las actividades que realiza el área de proyectos, de una manera estructurada y coherente, de forma que se pueda establecer las interacciones necesarias con las diferentes áreas, y contar con una guía que permita determinar si los proyectos se planean, desarrollan y monitorean de forma oportuna. Y a su vez, estableciendo si los resultados de los proyectos están alineados con las expectativas de los interesados.

En este marco, teniendo en cuenta que las entidades sin ánimo de lucro en el país “son personas jurídicas que se constituyen por voluntad propia, con el fin de realizar actividades en beneficio de sus asociados, de terceras personas o por la comunidad general” (Calderón, 2021, pág. 4), se espera que con los lineamientos brindados como resultado de este ejercicio, conlleven a un mejoramiento en los procesos organizacionales, y cuenten con proyectos más estructurados.

Esta investigación busca obtener implicaciones prácticas, al brindar herramientas concretas a la Fundación FANA, las cuales sean personalizadas a su operación y que le permitan estandarizar el proceso de la gerencia de proyectos al interior de la organización, para que se cuenten con pautas y prácticas claras, que se puedan socializar en todas las direcciones de la institución que implementan proyectos, de forma que sean métodos recurrentes, para evitar prácticas reactivas, y lograr optimizar el tiempo invertido en la generación de documentos demasiado personalizados, y en vez de esto, enfocar esfuerzos que estén encaminados hacia el cumplimiento de la misionalidad de la Fundación FANA.

Adicionalmente, se busca que esta investigación tenga un valor teórico, para que los colaboradores puedan contar con elementos que posibiliten el entendimiento de lo que es la gerencia de proyectos, para qué sirve y cómo apropiarla dentro de la institución y contribuye con la definición de una metodología en la organización para planear, desarrollar y monitorear los proyectos.

4. Viabilidad del proyecto

Se realizaron sesiones exploratorias preliminares con la alta gerencia de la fundación y el área de proyectos y se pudo establecer que existe viabilidad para llevar a cabo el trabajo de grado, pues se cuenta con el apoyo de la alta gerencia de la Fundación, tanto para brindar la información necesaria, como para implementar las oportunidades de mejora que sean identificadas.

En este sentido, se cuenta con la disponibilidad de María Gabriela Cadena – directora de Proyectos y Elena Martínez – directora general, quienes han brindado su tiempo para las sesiones de trabajo necesarias para realizar contextualizaciones sobre la Fundación y proveer la información disponible. Adicionalmente, han expresado la necesidad de la institución en robustecer el proceso de gestión de proyectos, para sí lograr mejorar su desempeño, y poder identificar el impacto que tiene dentro de la organización.

Como conclusión de los ejercicios exploratorios realizados para la intervención empresarial, se realiza un acercamiento con la gerencia, donde se explica el proyecto y los posibles beneficios a entregar, dando como resultados que las directivas expresen su aval y apoyo con esta iniciativa, mostrando disposición para brindar las herramientas y documentación necesaria para realizar el análisis, así como el diagnóstico.

Cabe resaltar que, aunque se cuenta con apoyo, información y disponibilidad de recursos humanos en la fundación, se evidencia un reto frente a los cambios culturales que deben implementarse, debido a que las prácticas históricas dentro de la organización han conllevado que el área implementadora desarrolle los proyectos de forma como considere pertinente, sin que haya unos procesos estandarizados, establecidos de forma transversal en la organización.

Los recursos requeridos son de tipo electrónico como computadores y de tipo humano como apoyo de la Fundación, donde si bien no se comprometen a que un funcionario este 100% con el equipo de trabajo, si se plantean reuniones periódicas para avance y orientación.

5. Marco institucional

5.1. Presentación general la empresa

La Fundación FANA es una “institución de carácter privado sin ánimo de lucro, que se dedica a la protección integral de niñas, niños y adolescentes, es una empresa mediana que cuenta con 93 trabajadores distribuidos por contrato laboral y prestación de servicios. En FANA se fortalecen los sistemas familiares para convertirlos en garantes de derechos y que así los niños en el seno de su familia puedan desarrollar sus potenciales y ser felices” (Fundación FANA, 2022).

La institución fue fundada en 1971 (Rodríguez & Sierra, 2021), tiene ubicación en Bogotá y desde el año 1995 en Suba, con un terreno de 12.500 m², y con la capacidad para acoger hasta 150 niños (Fundación FANA, 2022). Para 2022 se proyectaron ingresos por más de \$7 mil millones de pesos (FANA, Presupuesto FANA 2022).

En 1972, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el Ministerio de Justicia dieron su autorización para el funcionamiento y sus actividades se amparan bajo el “Código de Infancia y Adolescencia, los Lineamientos Colombianos de Adopciones y el Convenio Internacional de la Haya” (Rodríguez & Sierra, 2021, pág. 2). A través del gran esfuerzo realizado por la Fundación FANA en Colombia, ha logrado atravesar fronteras en países como España, Estados Unidos y Francia (Rodríguez & Sierra, 2021, pág. 2).

Al igual que otras organizaciones de la misma naturaleza, la sostenibilidad en las operaciones de la Fundación FANA está condicionada al manejo de los recursos que obtiene, tanto financieros, como humanos, quienes realizan actividades en pro de mejorar las condiciones para la niñez. Los socios de FANA participan en actividades que tienen un impacto directo en la sociedad colombiana, al trabajar con la niñez, proporcionando educación, bienestar físico y mental (Rodríguez & Sierra, 2021, pág. 2).

La Fundación FANA, realiza proyectos de manera permanente, en la que los diferentes departamentos dentro de la organización como por ejemplo la Dirección Administrativa, la

Dirección de Adopciones o la Dirección de Restablecimiento de Derechos implementan estas iniciativas, y es importante que, durante este proceso, exista una articulación y comunicación permanente con el departamento implementador y la Dirección de Proyectos.

Esto proporciona un contexto inicial para revisar la madurez en los proyectos y de esta forma poder priorizar y encaminar las herramientas a entregar. Lo anterior es de vital importancia, ya que es justamente a través de esta área que se consiguen parte de los recursos de la Fundación FANA, se coordinan y ejecutan proyectos que aseguran su perdurabilidad en el tiempo, para continuar con la prestación de sus servicios, los cuales tienen un impacto positivo en la comunidad.

5.2. Postura Estratégica

Desde el 2013, la Fundación FANA realizó su planeación estratégica, la cual ha venido nutriendo, agregando elementos como por ejemplo indicadores para el monitoreo de la estrategia, de acuerdo con el cambio en los factores internos y externos. Es así, que, en la actualidad, se identifican los siguientes componentes:

Misión. “Fortalecer la familia para que sea parte de una sociedad que protege a sus niños y les permite soñar.” (Fundación FANA, 2022)

Visión. “Ser reconocida por el impacto que genera en la sociedad colombiana por su trabajo en favor de la niñez y la familia” (Fundación FANA, 2022)

Objetivos Estratégicos

1. “Impactar positivamente a los niños en las áreas de salud, nutrición, educación y aspectos emocionales durante su estadía en FANA”. (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022).
2. “Impactar positivamente a las familias frente a sus competencias parentales durante su paso por FANA”. (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022).
3. “Participar en espacios de definición de políticas públicas frente al tema de niñez y familia” (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022).

4. “Asegurar una adecuada salud financiera para garantizar la sostenibilidad de la Fundación a largo plazo” (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022).

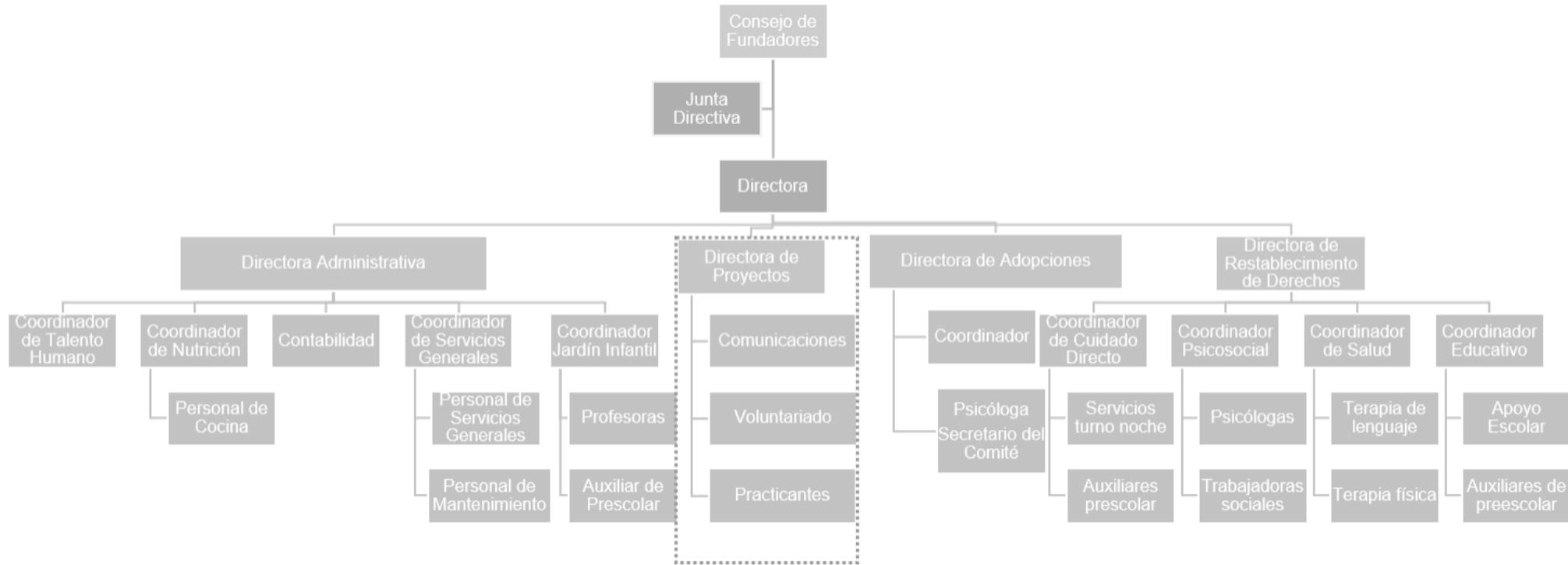
Adicionalmente, ha establecido una serie de valores y principios que están alineados con su misión y visión. Específicamente, los valores que tiene asociados la Fundación y espera generar diferenciación son: amor; respeto; honestidad; compromiso y solidaridad. En cuanto a los principios, se incluye: el respeto a la vida; promoción y defensa de derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA); defensa de derechos de NNA para “crecer con una familia garante de derechos”; respeto por la “diferencia como una característica inherente al ser humano”; y compromiso “a generar resultados con un uso eficiente de los recursos”. (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022).

5.3. Estructura organizacional

A continuación, se presenta la estructura organizacional de Fundación FANA, la cual opera a través de una estructura funcional, en el cual se observa que existe un Consejo de Fundadores, una Junta Directiva y una directora. A partir de aquí, se detallan 4 direcciones: administrativa, proyectos, adopciones y restablecimiento de derechos, y adicionalmente, se cuenta con un nivel adicional con el detalle de otras áreas/cargos en la Fundación, los cuales pueden observarse en la gráfica 1 que se presenta a continuación.

Gráfica 1

Organigrama de la Fundación FANA

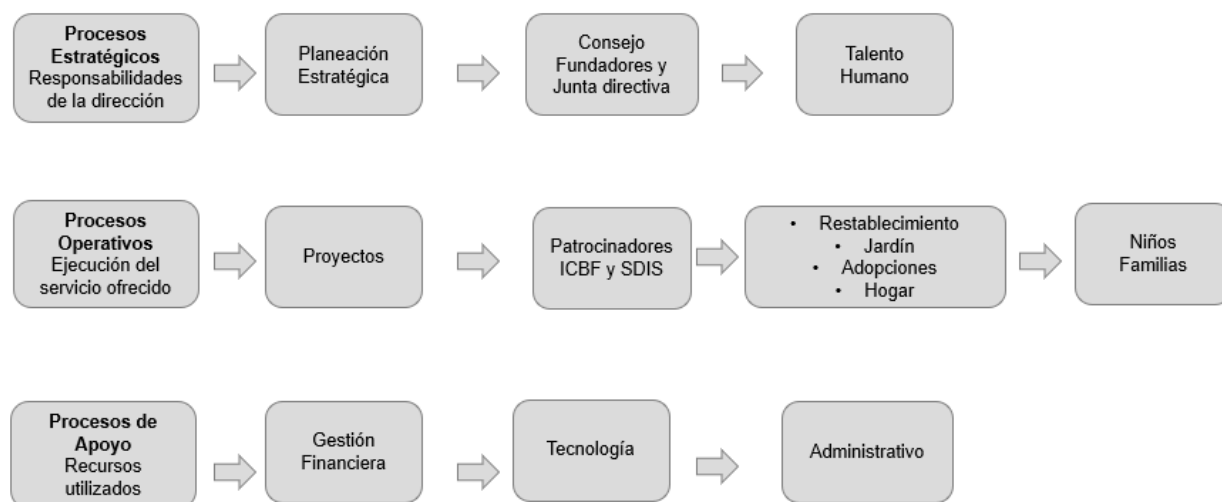


Fuente: Elaboración Propia, con base en información de (Rodríguez & Sierra, 2021, pág. 4)

La estructura organizacional de la Fundación FANA es por procesos. Específicamente, cuenta con tres procesos generales que son los estratégicos, los operativos y los de apoyo. De acuerdo como la Fundación lo plantea en su planeación estratégica, se puede observar el mapa de procesos en la gráfica 2, de la siguiente forma:

Gráfica 2.

Mapa de Procesos.

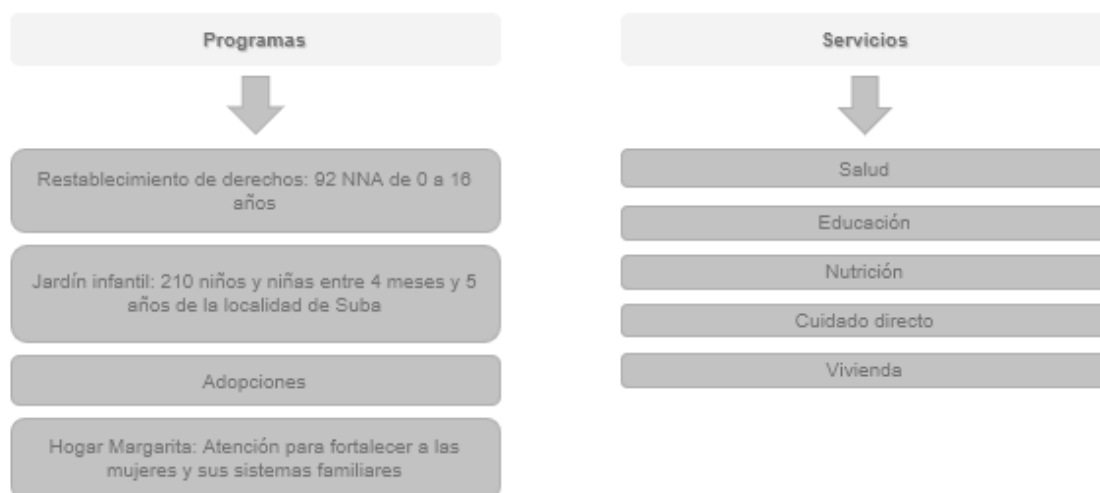


Elaboración propia, Fuente: (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022)

En particular, se tiene previsto centrar los esfuerzos en el proceso operativo de “proyectos”, ya que, de forma transversal, es el área que debe articular todos los proyectos desarrollados por la organización.

5.4. Productos o servicios ofertados

Cuenta con cuatro programas que son: restablecimiento de derechos de NNA en condición de vulnerabilidad; jardín infantil para niños y familias vulnerables; adopciones a través del programa IAPA en Colombia (licencia del ICBF, en el marco del Código de Infancia y Adolescencia y el Convenio Internacional de la Haya); y Hogar Margarita, a través del cual se fortalecen a las mujeres y los sistemas familiares. (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022). La Fundación FANA presta servicios de: salud, educación, nutrición, cuidados directos y vivienda (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022). En la gráfica 3 se pueden observar de una manera ilustrativa los programas y servicios ofrecidos por la Fundación.

Gráfica 3.**Programas y Servicios Ofrecidos por la Fundación FANA**

Elaboración Propia, con base en información de (FANA, Planeación Estratégica FANA, 2022)

Es importante tener en cuenta que, en la imagen presentada anteriormente, en la cual se hace alusión a los “programas”, de acuerdo con la cultura organizacional, estos “programas” corresponden a los proyectos desarrollados en la institución. Por lo cual, se podría decir que actualmente están en curso 4 proyectos en total.

5.5. Información financiera

El 98% de los ingresos de la Fundación FANA son ingresos operativos entre los cuales se destacan 3 principalmente: como fuente principal de financiación de la fundación se encuentran los eventos y proyectos con un 46.8% (FANA, Presupuesto FANA 2022, 2022). Es así donde se evidencia la relevancia del área de proyectos en cuanto a consecución de recursos, en la medida en que estos recursos, no solo se destinan a iniciativas, si no que a su vez podrían ser catalogados como proyectos para el apadrinamiento anual de los niños.

El resto de los ingresos está compuesto por otras fuentes como, por ejemplo, donaciones en especie e internacionales, acogimiento en el extranjero, entre otros.

5.6. Análisis del sector

En Colombia, la mayoría de las organizaciones orientadas al cuidado y protección de la niñez son apoyadas por el Bienestar Familiar y la Fundación FANA no es la excepción. Cuenta con modalidades que incluso le permiten adelantar procesos de adopción a nivel nacional e internacional el Bienestar Familiar identifica 6 instituciones en Colombia localizadas 4 en Bogotá, 1 en Cali y 1 en Medellín. (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, s.f.).

La Fundación FANA hace parte del tercer sector de la economía (Calderón, 2021, pág. 9), lo cual se conoce como entidades sin fines de lucro. “Son entidades legalmente constituidas de carácter civil que se rigen por el derecho privado, o por la libertad de los bienes de particulares, para la realización de beneficios comunitarios desinteresados. Su principal característica radica en que (...) no comparten la rentabilidad o liquidez obtenidas. (...) actúan en entornos con amplias necesidades donde la empresa privada y el Estado no han podido cubrir o se hace con deficiencia” (Calderón, 2021, pág. 11).

(Calderón, 2021) señala que “la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2019), evidencia que para el año 2019, se encontraban 21.487 entidades que pertenecían el Régimen Tributario Especial” (pág. 11). Específicamente, se observa que, en Colombia, el 44% de las fundaciones atiende poblaciones entre los 13 y los 18 años, seguido por niños en edad de primaria con 40% (Asociación de Fundaciones, 2018, pág. 54). Una situación que se presenta en el país está relacionada con que la conformación de este tipo de organizaciones se da en función de la edad, más que por la misionalidad o características especiales de una población en particular (Asociación de Fundaciones, 2018, pág. 54).

En cuanto a la información financiera de las fundaciones en Colombia, “la mitad o un poco más de las fundaciones colombianas se ubica en el grupo de montos bajos (hasta \$ 5.000 millones). En el grupo de montos medios (\$5.001 a \$20.000 millones) hay entre una cuarta y

una tercera parte, y en el grupo de ingresos mayores (más de \$20.000) los porcentajes varían de 27 % a 9%” (Asociación de Fundaciones, 2018, pág. 41).

5.7. Factores Externos

Dado que la Fundación FANA recibe recursos por parte el ICBF, cualquier aumento o reducción en el presupuesto de la nación influye directamente en la organización. Para 2023, el ICBF reporta que el gobierno nacional incrementó el presupuesto el 6.25% por lo que para 2023 serán \$8.5 Billones de pesos (ICBF, 2022).

A pesar de que se incrementó el presupuesto, la realidad es que se registra que este aumento es menor al que se solicitó, por lo tanto, la función de consecución de recursos que tiene la Dirección de Proyectos de la Fundación FANA cobra especial relevancia, pues en caso de que no se reciban los recursos esperados, el área debe recolectar más dinero por medio de los proyectos y/u otros donantes.

Adicionalmente, se ha ampliado la población objetivo de cobertura de la Fundación, debido a la migración de la población venezolana a Colombia. El ICBF reporta que en 2021 se atendieron alrededor de 89.000 niños y niñas venezolanos en sus programas, 85.675 de estos son niños entre 0-5 años (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, 2021).

Lo anterior es relevante en las visitas de campo, ya que en la Fundación FANA se comunicó que en promedio en el año 2022 atendieron 14 niños de origen venezolano. Aquí se evidencia una oportunidad para el área de proyectos, pues se pueden empezar a trabajar proyectos relacionados con esta población en alianzas gubernamentales.

6. Marco de Referencia

Para la búsqueda de información, se consultan las plataformas de bases de datos disponibles en la Biblioteca Hildebrando Afanador de la Universidad EAN, dentro de las que se incluye Science Direct, ProQuest, Scopus y Google academic, se tuvieron en cuenta las siguientes palabras clave “Proyectos” AND “Organizaciones sin ánimo de lucro” AND “Madurez en gestión de proyectos” AND “Gerencia de proyectos” AND “Modelos de madurez en Gestión de Proyectos” para reducir y enfocar la búsqueda (Aristizabal & Arias, 2022). Para brindar un alcance a este trabajo de grado se tuvieron en cuenta criterios de inclusión como, artículos con menos de 15 años de publicados, libros de editoriales reconocidas cuyo contenido tuviera validez en el momento y preferiblemente publicaciones en inglés o de universidades/instituciones reconocidas en español.

6.1. Contexto de la Gestión de Proyectos y su Importancia

Antes de profundizar frente a los estándares asociados a la gerencia de proyectos, es importante precisar qué se entiende por Gerencia de Proyectos y cuál es su importancia. La autora (Rowe, 2015), indica que este concepto abarca una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que son indispensables para desarrollar las actividades a lo largo del proyecto.

Existe un factor clave con respecto a la gestión de proyectos, y es la habilidad para coordinar personas, recursos, actividades entre otras. Normalmente eso se realiza en cabeza del gerente de proyectos, quien requiere un alto nivel de liderazgo, comunicación, negociación, toma de decisiones, entre otros. Lo anterior se enriquece con el hecho que debe haber un complemento de estas habilidades con procesos, políticas y técnicas (Rowe, 2015).

Una de las ventajas que puede encontrarse en la gerencia de proyectos, es que permite el uso de unas herramientas “estandarizadas” que pueden ser replicadas conllevando ahorro de recursos financieros, así como humanos y tiempo en la medida en que son fácilmente extrapolables a otros proyectos.

En este contexto, vale la pena definir qué es un proyecto. En primera medida, (Rowe, 2015) hace referencia a la definición del PMI, la cual indica que puede ser un producto, servicio o resultado, que se lleva a cabo en un periodo de tiempo específico, es único y se caracteriza por una elaboración progresiva (Rowe, 2015, págs. 4-5)

De acuerdo con la evolución que han tenido los proyectos en las prácticas empresariales, se han desarrollado múltiples estándares alrededor de esta temática, como una forma de guía para las organizaciones para gestionar sus proyectos de una manera correcta, que se traduzca en beneficios para las instituciones. Ahora bien, existen múltiples estándares o lineamientos internacionales para la gerencia de proyectos como el PMI, AIPM, APM, IPMA, ISO 21500- 21502, P2M, Prince 2, entre otros.

Una de las organizaciones más reconocidas es el Project Management Institute, que brinda unos parámetros para tener una comprensión y cuáles resultados pueden esperarse de la gestión de proyectos. Esta guía o parámetros pueden ser acogidos por las organizaciones de manera transversal a la industria, dónde estén ubicados, etc. (PMI, 2021).

El Project Management Institute (PMI) es uno de los pioneros, que hasta la fecha sigue vigente y es usado por múltiples organizaciones alrededor del mundo, en numerosos tipos de proyectos sociales. A nivel mundial, resulta ser el mayor referente, aplicable a cualquier industria y a proyectos de diversas naturalezas y tamaños.

En este marco, a continuación, se presentan algunos de los aspectos más relevantes del estándar PMI, en su edición más reciente.

6.1.1. *Project Management Institute – Guía para la Gerencia de Proyectos*

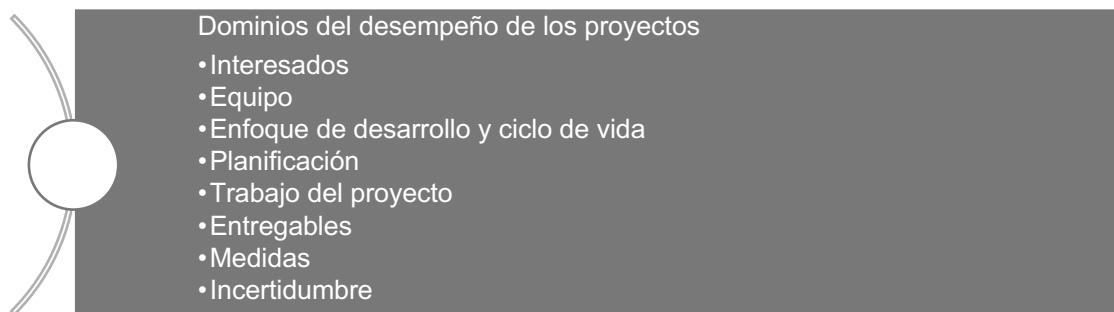
Antes de entrar a revisar algunos detalles del estándar, vale la pena realizar un breve contexto de la institución que expide estos lineamientos de forma periódica. El Project Management Institute es "la asociación profesional líder en gestión de proyectos y la autoridad para una creciente comunidad global de millones de profesionales de proyectos e individuos que usan habilidades de gestión de proyectos. Colectivamente, estos profesionales y "agentes

de cambio" constantemente crean mejores resultados para las empresas, la comunidad y la sociedad en todo el mundo." (PMI, 2022)

Es una organización que tiene presencia en casi todos los países del mundo, la cual fue fundada en 1969, y proporciona herramientas para "avanzar en carreras, fortalecer el éxito empresarial, y capacitar a los profesionales de proyectos y agentes de cambio con nuevas habilidades y formas de trabajar para maximizar su impacto. Las ofertas de PMI incluyen estándares reconocidos a nivel mundial, certificaciones, cursos en línea, liderazgo intelectual, herramientas, publicaciones digitales y comunidades." (PMI, 2022).

Dentro de sus publicaciones más reconocidas se encuentra: "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition and The Standard for Project Management", cuya edición más reciente es del año 2021, e incluye referencias, las cuales son importantes mencionar para la medición de madurez del presente trabajo de grado, el cual se deriva del Modelo de Madurez de la Gestión de Proyectos, OPM3 por sus siglas en inglés, creado también por el PMI.

Existe un cambio fundamental en la forma en la cual el estándar aborda los procesos, introduciendo "principios fundamentales" en lugar de procesos. "Por lo tanto, los dominios de desempeño del proyecto representan un grupo de actividades relacionadas que son críticas para la entrega efectiva de los resultados del proyecto. Hay ocho dominios de desempeño del proyecto en esta guía." (PMI, 2021, pág. 6). Estos dominios son los siguientes, de acuerdo como se puede observar en la gráfica 4:

Gráfica 4.**Dominios de la Gestión de Proyectos**

Fuente: (PMI, 2021, pág. 5). Traducción realizada por las autoras

Es decir que la combinación de estos dominios contribuye a la realización de proyectos exitosos, entendiendo que debe haber diversas interacciones que son interrelacionadas e interdependientes, que deben trabajarse de manera articulada para lograr los resultados esperados (PMI, 2021, pág. 7).

Adicionalmente, un elemento que resalta esta versión del PMBbok, es que la personalización de los proyectos resulta ser algo fundamental para el desarrollo de estos, ya que permite adaptar la guía brindada a la naturaleza, objetivo del proyecto, y la cultura organizacional (PMI, 2021, pág. 6).

Lo anterior constituye un elemento fundamental, en la medida en que el estándar reconoce la importancia de revisar la realidad, el entorno, la cultura de una organización, entre otros aspectos para realizar la gestión de proyectos. Esto implica que no hay una regla establecida, sino que, por el contrario, se hace necesario examinar el contexto, así como diversos elementos para encontrar la fórmula que funcione para la gestión de proyectos dentro de una organización.

Ahora bien, en cuanto a los principios de la gerencia de proyectos, el PMI menciona los siguientes: ser diligente, respetuoso y un administrador cuidadoso; crear un ambiente colaborativo; involucrar efectivamente a los interesados; enfocarse en el valor; reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema; demostrar comportamientos de liderazgo;

personalización con base en el contexto; proveer calidad a los procesos y los entregables; navegar dentro de las complejidades; optimizar las respuestas de los riesgos; aceptar la adaptabilidad y la resiliencia; y habilitar el cambio para alcanzar un estado futuro imaginado (PMI, 2021, págs. 4-5).

Con base en lo anterior, se procede a presentar los dominios establecidos por el PMI, los cuales se tienen en cuenta para el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación, y el plan de intervención que se encuentra en numerales posteriores de este documento.

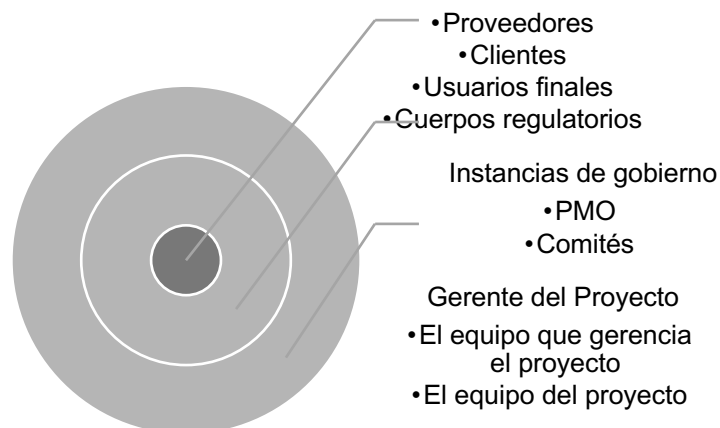
6.1.1.1. Dominios de Desempeño de los Proyectos.

a. Dominio de Desempeño de los interesados

- Este dominio toma en cuenta todas aquellas actividades y funciones en un proyecto que se relacionan con los interesados. Esto resulta importante si se quiere cultivar una buena relación con ellos durante el proyecto, así como estar de acuerdo con los objetivos, y, sobre todo, contemplar los aspectos necesarios para cumplir con los resultados esperados por parte de los interesados a tiempo, y no afectar los resultados del proyecto (PMI, 2021, pág. 8).
- Existen interesados de diversos tipos, que pueden ser personas, equipos, grupos o incluso instituciones. Los interesados dentro de un proyecto pueden variar significativamente, así como su influencia y/o interés sobre las actividades (PMI, 2021, pág. 8). A su vez, es importante tener en cuenta que estos pueden ser internos o externos, y se puede o no, contar con el apoyo de estos. (PMI, 2021, pág. 10)

De acuerdo con el gráfico 5, algunos ejemplos son:

Gráfica 5.
Ejemplos de interesados.



Fuente: (PMI, 2021, pág. 9). Traducción realizada por las autoras

Con base en lo presentado anteriormente, la identificación de los interesados en la Fundación FANA, tanto internos como externos, resulta clave durante el diagnóstico para determinar el nivel de madurez, así como durante la planeación y ejecución de los proyectos, ya que los interesados pueden tener un impacto directo o indirecto en el desempeño y en los resultados del proyecto.

b. Dominio de Desempeño de equipo

- En un proyecto, es necesario que el equipo en general tenga liderazgo, sin embargo, aquellas actividades que están relacionadas con la gestión se deben centralizar o distribuir. En el primer caso, normalmente el gerente del proyecto es el responsable de los resultados y cuenta con la autoridad suficiente para aprobar y tomar decisiones (PMI, 2021, pág. 17).
- En el segundo caso, el equipo está organizado para que se tomen las decisiones por diferentes personas, en cuyo caso, el gerente del proyecto actúa como un facilitador en diversos aspectos del proyecto, incluyendo la comunicación, involucramiento, entre otros. En este caso se conoce como “liderazgo de servicio”, para lo cual, es necesario que el gerente del proyecto esté en la capacidad de identificar cuáles son los

requerimientos y qué es lo que se necesita para llevar a cabo el proyecto a feliz término (PMI, 2021, pág. 17).

- En este dominio es importante resaltar la importancia de la misión y la visión del proyecto, los roles y las responsabilidades, la forma de operación, la guía y el crecimiento (PMI, 2021, págs. 18-19). Es decir, que para que un proyecto obtenga los resultados, se deben tener claros los objetivos de este, pero más importante aún, que toda la organización conozca la estrategia organizacional para que exista una verdadera alineación.

Este dominio cobra relevancia en la estructura de la Fundación FANA, en la medida en que interactúan diversas personas que pueden pertenecer a diferentes Direcciones, y es importante identificar los roles y responsabilidades que tiene cada actor, ya que esto tiene un impacto en la planeación y en el desempeño de los proyectos.

c. Dominio de Desempeño de Desarrollo y Ciclo de Vida

El ciclo de vida (el cual puede incluir fases) es relevante para los proyectos, debido a que propicia la alineación de los entregables con el mismo y los conecta con el valor de los interesados de forma transversal al proyecto (PMI, 2021, pág. 32). Por esta razón, es necesario definir el tipo de proyectos que implementa la organización, y determinar cuál metodología y las fases asociadas son las que más le convienen; un proyecto puede tener un solo entregable, entregables múltiples o entregables periódicos. (PMI, 2021, págs. 34-35).

Lo anterior resulta ser de gran relevancia, para que, dentro de la organización exista claridad frente a cómo se realizan los proyectos, cómo se alinean a su estrategia organizacional, y una vez se tenga claridad sobre estos aspectos, la información se pueda transmitir de forma clara y estratégica a los interesados, para que el manejo de las expectativas sea el correcto.

d. Dominio de Planeación de Desempeño

- La planeación es la forma en cómo se organiza el proyecto para asegurar sus resultados, por lo cual, el tiempo que se invierte en la planeación está directamente relacionado con los resultados. Debe contemplar diversos aspectos como el presupuesto, la composición del equipo y su estructura, la comunicación, los recursos físicos, cambios, métricas, alineación, entre otros (PMI, 2021, págs. 53-67).

Con base en lo anterior, se pretende brindar a FANA una herramienta práctica que le permita consolidar la planeación de los proyectos en un archivo, que sea estandarizado y de conocimiento de los involucrados dentro, e incluso fuera de la organización, dependiendo del detalle que los interesados deseen ver, o sujeto al nivel de involucramiento.

e. Dominio de Desempeño del Trabajo del Proyecto

- El desempeño del trabajo busca formar los procesos, gestionar los recursos físicos y promover un ambiente de aprendizaje para que el proyecto tenga un desempeño eficiente y efectivo, generar procesos que estén acorde con el ambiente, así como contar con una comunicación idónea con los interesados, contar con un manejo eficiente de los recursos, adquisiciones, entre otros. (PMI, 2021, pág. 69).
- La personalización de los proyectos, sobre la cual se mencionó al inicio de este numeral, resulta tener un impacto directo en el desempeño del proyecto. Es decir, no se puede pretender que todos los proyectos se desarrollen de la misma forma, sino que, por el contrario, es necesario identificar qué modificaciones convendría hacer con base en la naturaleza del proyecto.

Teniendo en cuenta que todos los proyectos no se desarrollan igual en las organizaciones, es necesario contar con herramientas que permitan tener cierta flexibilidad,

pero que, a su vez, estén estandarizadas para efectos de medición y monitoreo. Por lo cual, las herramientas que se definen para la organización tienen esta característica.

f. Dominio de Desempeño de Entregables

- Este dominio está encaminado hacia lograr el alcance y la calidad esperada del proyecto, para así **“contribuir a los objetivos del negocio y avance de la estrategia”** (PMI, 2021, pág. 80), obtener los entregables, beneficios, lograr obtener el entendimiento de todo el equipo sobre los requerimientos, cumplir con el cronograma y contar con la satisfacción de los interesados (PMI, 2021, pág. 80).

Este dominio es relevante, ya que es necesario identificar para absolutamente todos los proyectos, cuáles son los entregables y sus características, y socializarlos, de forma que todo el equipo tenga conocimiento. Durante la evaluación de madurez, se tiene una aproximación a este dominio, para determinar si los contenidos o resultados esperados están definidos y son de conocimiento de los interesados.

g. Dominio de Desempeño de Medición

- Involucra la evaluación del desempeño del proyecto y las acciones que deben tomarse para asegurar los resultados esperados, para lo cual es necesario contar con un entendimiento sobre el estado del proyecto, contar con la información necesaria para la toma de decisiones, acciones para tener monitoreado el proyecto y lograr obtener resultados en los momentos estratégicos (PMI, 2021, pág. 93).

Con base en los resultados de la medición de madurez, se establece si en la organización existen mecanismos que permitan medir el avance y productos/servicios finales de los proyectos, así como sugerencias.

h. Dominio de Desempeño de Incertidumbre

- Se relaciona con el riesgo y la incertidumbre, para lo cual es necesario tener conocimiento del ambiente, explorar la incertidumbre de manera proactiva, anticiparse a posibles amenazas, identificar oportunidades para mejorar los resultados del proyecto, entre otros aspectos (PMI, 2021, pág. 116).

La incertidumbre es un elemento que es necesario incorporar en los proyectos de la Fundación FANA, para que la organización pueda establecer mecanismos para contrarrestar los eventos de esta naturaleza, que se presentan en el día a día de la operación.

6.1.1.2. Gestión de Proyectos Sociales

Con base en el numeral anterior, se puede observar que el PMI brinda un estándar bastante amplio para la planeación, desarrollo, monitoreo y cierre de los proyectos. Ahora bien, teniendo en cuenta que la Fundación FANA desarrolla proyectos sociales, es importante analizar cómo esta naturaleza de las iniciativas puede impactar la gestión de los proyectos en sí.

Las organizaciones que implementan proyectos sociales realmente manejan estas iniciativas como cualquier otra institución. Es más, es bien conocido que el estándar del PMI puede ser aplicado a cualquier industria, y esta no es la excepción. La diferencia radica en que los proyectos de empresas a menudo buscan obtener un resultado que les conlleven ganancias monetarias, y los proyectos sociales buscan tener los suficientes recursos para implementar iniciativas que conlleven un resultado concreto para generar bienestar.

En organizaciones como la Fundación FANA, los proyectos se han desarrollado por muchos años de una forma específica, implementando metodologías, a menudo in-house, pero existe un conocimiento y prácticas valiosas que pueden ser sujetas a mejora, para gestionar los proyectos de una manera más adecuada y eficiente.

En este sentido, la evaluación de madurez de la gestión de proyectos en las instituciones, resulta ser clave para identificar el punto de partida, las fortalezas y las oportunidades de mejora que pueden implementarse en los proyectos de la organización. Por esta razón, y teniendo en cuenta que los lineamientos del PMI pueden implementarse de manera transversal, a continuación, se presenta la metodología OPM3.

6.1.1.3. Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos OPM3

El método descrito por OPM3 está encaminado hacia la alineación de la estrategia organizacional con la implementación de proyectos individuales que cumplen objetivos específicos, pero que están alineados con la estrategia en mención. (PMI, 2003). Esta metodología, permite integrar las buenas prácticas que se desarrollan en los proyectos, para brindar un parámetro de madurez. Este proceso contempla etapas diferentes:

La primera de ellas es la **preparación para la evaluación**. Consiste en socializar y que los miembros de una organización estén familiarizados con la gerencia de proyectos y con la actividad que se va a llevar a cabo (PMI, 2003).

Durante esta primera etapa se entiende el instrumento para elaborar la evaluación, se tiene una comprensión sobre la organización y se evalúa la disposición al cambio que existe en la institución (Varela, 2020, pág. 75), dependiendo de la cultura organizacional.

La segunda se relaciona con la **realización de la evaluación**. En esta etapa se lleva a cabo la valoración del nivel de madurez, para lo cual, se indagan sobre diferentes aspectos para establecer si se guarda relación entre las mejores prácticas y las actividades que se llevan a cabo el día a día en la gerencia de proyectos. (PMI, 2003).

Con base en los resultados obtenidos en esta evaluación, la organización puede continuar la etapa de **planeación de mejoras**, repetir algunas partes del instrumento, o abandonar el proceso (PMI, 2003). En este punto se contemplan varios elementos como lo son el establecimiento de un plan de evaluación, definición el alcance del ejercicio, el desarrollo del

proceso de evaluación y provisión de herramientas para introducir el cambio en la organización (Varela, 2020, págs. 75-76).

Posteriormente, viene la etapa de **implantar mejoras**, que está relacionada con la implementación y evidencia de cambios en la organización, a través de un plan específico para aumentar el nivel de madurez en la organización, relacionado con la gestión de proyectos.

Teniendo en cuenta que todas las mejoras no se pueden realizar simultáneamente, es necesario desarrollar un plan de mejora, o de intervención, en el cual se prioricen las iniciativas y se trace una ruta para que la organización pueda elevar su nivel de madurez (Varela, 2020, pág. 77). En este contexto, a continuación, se presenta el marco de aplicación del estándar OPM3 en la gráfica 6.

Gráfica 6.

Marco de aplicación del Estándar OPM3



Fuente: (Varela, 2020). Tomado de: (PMI, 2003)

6.1.1.4. Modelo ADKAR para gestión del cambio en las organizaciones

Cuando se proponen acciones que implican mejoras en la organización es importante pensar en el concepto de cambio organizacional, el cual idealmente debe ser planeado para mejorar y minimizar los posibles efectos negativos como la posible resistencia al cambio que se

encuentre en los trabajadores de la organización, de esta manera planificar y lograr cambios de manera efectiva y eficiente.

Cambio organizacional planeado lo describe Sandoval Duque en 2014 como “Un cambio determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones.” (Sandoval Duque, 2014, pág. 164) es entonces donde toma importancia enfocar los procesos de transformación.

Un marco de referencia exitoso para el cambio organizacional enfocado en los procesos de transformación es el Modelo ADKAR de la organización PROSCI. Nace en 2006 como una forma de orientar el cambio organizacional empezando por las personas.

El modelo se basa en 5 principios: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo. Su importancia yace en que estos cambios los empieza abordando a nivel psicológico generando conciencia y aportando conocimiento sobre la necesidad del cambio en las personas para que sean los trabajadores quienes impulsen posteriormente el cambio y de esta manera se trabajen aquellas barreras que podían impedir que se acogiera el cambio a nivel organizacional.

7. Diseño Metodológico

Esta investigación es de tipo mixta, sigue un proceso de investigación-acción el cual permite a la organización objeto de investigación participar, colaborar, ser autocrítica de este proceso y producir recomendaciones para cambios y mejoras en el entorno de estudio (Ñaupas Paitán, 2018).

Primero se estableció una relación de investigación con la directora del área de proyectos, alta gerencia (directora de la fundación y directora de restablecimiento de derechos) y directora administrativa de FANA. Para ello se tuvieron 4 reuniones donde se presentó el objetivo de la investigación, los posibles beneficios para la organización y en conjunto se seleccionó la población que hizo parte de las encuestas y entrevistas, además se realizó una visita de campo inicial para conocer el entorno y los procesos de la fundación.

Por consiguiente, se dio paso al centro de esta investigación el cual fue un proceso cíclico de reflexión-acción tanto para los investigadores como para la población, donde el grupo de investigación se involucró activamente en el proceso (Ñaupas Paitán, 2018). Primero se realizaron las encuestas, seguido a esto se dio la sesión de reflexión para ahondar en los resultados y conocer a fondo la situación y percepción de la población. De manera tal con esta información se ajustaron las estrategias que hacen parte del plan de intervención.

7.1. Método de Evaluación

En línea con los objetivos planteados en el presente trabajo de grado, se estableció la pertinencia de contar con un enfoque de investigación mixto, de forma que se pueda obtener información aplicando diferentes instrumentos que incluyen entrevistas semiestructuradas, visita de campo, y una herramienta estructurada a partir de un cuestionario.

De acuerdo con (Samperi, 2018), el enfoque mixto contempla la recolección, análisis e integración de los datos cuantitativos y cualitativos para obtener una “perspectiva más amplia y profunda; mayor teorización; datos más “ricos” y variados; creatividad; indagaciones más

dinámicas; mayor solidez y rigor; mejor “exploración y explotación” de los datos” (Samperi, 2018, pág. 533).

Específicamente, en cuanto a la herramienta estructurada, se toma como base la evaluación de madurez del PMI, conocido como el OPM3, que se encarga de ubicar a la empresa en un nivel de madurez específico, de acuerdo con las características y las prácticas llevadas a cabo dentro de la organización.

Sin embargo, de acuerdo con el trabajo preliminar realizado se identificó que esta metodología resultaba muy compleja en su aplicación dentro de la organización, debido a las prácticas observadas durante las entrevistas y la forma en la cual se desarrollan los proyectos actualmente, en la cual, no sé con cuenta un conocimiento base sobre las diversas áreas en cuanto a la gerencia de proyectos.

En este marco, el instrumento idóneo derivado de esta reconocida metodología, el cual se encuentra en línea con el estado actual de la Fundación FANA, es amigable para el usuario, teniendo en cuenta su tamaño, la cultura, los proyectos que desarrolla, entre otros, es denominado: “Ejercicio Demostrativo de Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos” elaborado por el Lic. Manuel Álvarez Cervantes MAP, de acuerdo con (Ávila, 2012).

Este ejercicio constituye “una herramienta de diagnóstico diferente a los modelos tradicionales presentes en el mercado” (Ávila, 2012, pág. 30), el cual fue presentado por el tutor Miguel Ángel Ospina Ruiz en la materia “Implementación de la gestión de proyectos en la organización”, en el penúltimo ciclo de 2022 en la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN.¹

¹ Como resultado de una sesión de trabajo con la directora de Proyectos de la Fundación FANA para validación de comprensión y pertinencia de las preguntas para la organización, se identifica que no se considera pertinente incluir la pregunta 18 del módulo 1 (“¿Su organización esta "proyectizada" en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?”), dado que la directora consideraba un alto grado de complejidad en la misma y se observó que esta información podía ser obtenida de forma indirecta por otras preguntas.

También se realizaron unos ajustes en la forma en la cual estaban formuladas las preguntas para que así fuera de fácil comprensión para las personas que diligenciarían el instrumento, de acuerdo con el léxico que se utiliza en la institución, así como la cultura organizacional, con el objetivo de lograr consolidar la información con la mejor calidad posible.

Este instrumento consta de 7 módulos y proporciona un conjunto de datos cuantitativos para analizar en qué nivel de madurez se encuentra la Fundación FANA, con el objetivo de obtener un puntaje de la organización, el cual permita establecer su nivel de madurez, basado en lo desarrollado por el Licenciado Manuel Álvarez, MAP, con las siguientes categorías posibilidades:

- Bajo (De 0 a 213 puntos)
- Medio Bajo (De 214 a 320 puntos)
- Medio Alto (De 321 a 426)
- Alto (427 a 640).

A continuación, se presenta el instrumento con las 7 dimensiones a evaluar en la Tabla 1:

Tabla 1.

Excel del Instrumento con las 7 dimensiones de la evaluación.

Ejercicio	1	2	3	4	5	6	7
	Madurez	Metodología	Herramientas	Competencia	Portafolio	Prog. Y Multiprov.	PMO
Preguntas	Puntaje	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos	Puntos
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
Total por ejercicio	0	0	0	0	0	0	0
Porcentaje alcanzado	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Fuente: (Ospina, 2022)

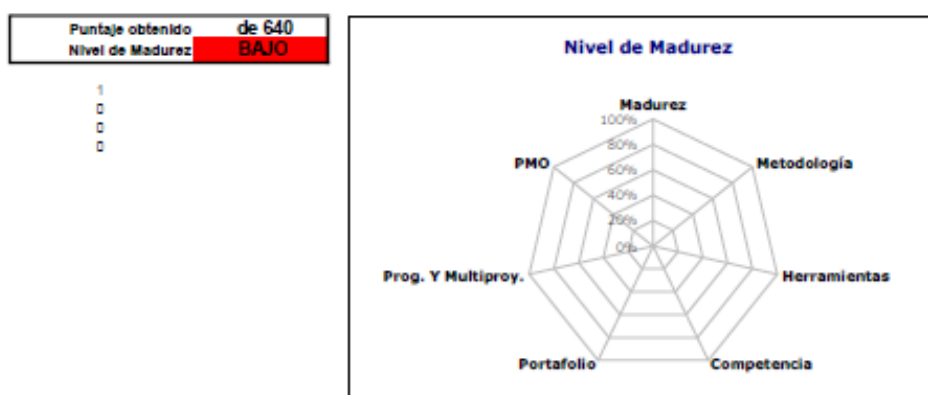
Con base en la ilustración que se muestra anteriormente, se diligencian los puntajes obtenidos en cada una de las preguntas, de acuerdo con las dimensiones disponibles en el ejercicio.

Para obtener cuál es el nivel de madurez de la Fundación, se obtienen respuestas sobre preguntas de opción múltiple, que tienen hasta 5 posibilidades, donde: “a.” Equivale a 2 puntos; “b.” Equivale a 4 puntos; “c.” Equivale a 6 puntos; “d.” Equivale a 8 puntos y “e.” Equivale a 10 puntos.

Como resultado, se obtiene un puntaje global, el cual, posteriormente, es categorizado de acuerdo en el nivel de madurez correspondiente, y a su vez, se muestra en un gráfico tipo araña, a través del cual se puede visualizar un subnivel de madurez, de acuerdo con cada una de las 7 dimensiones, tal como se puede observar en la gráfica 7.

Gráfica 7.

Resultado de la evaluación global y por dimensión.



Fuente: (Ospina, 2022)

7.2. Características de la muestra

En las sesiones con la alta gerencia de FANA se definió la población para recolectar la información, esta se compone por 14 coordinadores/directores de área quienes trabajan de la mano con el área de proyectos al momento de ejecutar proyectos.

A continuación, se describen los 14 directivos de área que hicieron parte de la muestra.

Tabla 2 Descripción de la muestra.

Área	Cargo
Alta Gerencia	Directora FANA
Proyectos	Directora De Proyectos
Dirección De Restablecimiento De Derechos	Coordinadora De Restablecimiento
Dirección Administrativa	Directora Administrativa
Departamento De Servicios Generales	Coordinadora De Servicios Generales
Nutrición y Servicio De Alimentos	Nutricionista
Psicología y Trabajo Social	Coordinadora Psicosocial
Dirección de Preescolar	Coordinadora De Preescolar
Enfermería y Cuidado	Enfermera jefa 1
Enfermería y Cuidado	Enfermera jefa 2
Recursos Humanos	Directora De Recursos Humanos
Jardín FANA	Directora De Jardín
Adopciones	Coordinadora De Adopciones
Área De Proyectos	Coordinadora De Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Esquema de Evaluación de Madurez

La encuesta constó de 7 módulos con un total de 62 preguntas, existía la posibilidad que los números no dieran enteros, para lo cual, este se estableció la regla de exceso y/o defecto para redondear los resultados. Los números que terminan en cifras decimales 0,1,2,3,4 por defecto se redondeó al número entero sin modificar, por ejemplo 4,1 al redondear fue 4 y los que terminan 5,6,7,8,9 por exceso al número entero siguiente, es decir 5,5 al redondear fue 6.

A continuación, en la Tabla 3 se presenta el contenido general de los 7 módulos que son evaluados en el instrumento aplicado a la organización para establecer el nivel de madurez:

Tabla 3

Detalle del contenido del instrumento de evaluación

Nombre de la Dimensión	Descripción de la Dimensión
Módulo 1. Nivel de Madurez en la Dirección de Proyectos (28 preguntas).	Aborda preguntas sobre metas y objetivos estratégicos; objetivos claros y medibles de los proyectos; políticas empresariales; uso de datos internos de proyectos, organización e industria; rol de gerente del proyecto; procesos, herramientas y directrices institucionales; recolección y análisis de métricas; estándares internos y externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos; definición de hitos; técnicas de gestión de riesgo; estructura organizacional, entre otras.
Módulo 2. Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos (6 preguntas).	Indaga sobre metodología de dirección de proyectos; planeación de los proyectos; métricas; planes de proyectos; líneas base; y lecciones aprendidas.
Módulo 3. Herramientas en la Dirección de Proyectos (6 preguntas).	Herramientas de software para la dirección de proyectos; uso de herramientas; estándar de uso de herramientas de software; entre otros.
Módulo 4. Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos (6 preguntas).	Aborda preguntas relacionadas con el estado actual del proceso de desarrollo de competencia en dirección de proyecto; uso de proceso; conocimiento de la metodología; entre otros.
Módulo 5. Nivel de Metodología en Dirección de Portafolio (6 preguntas).	Indaga sobre metodología de administración del riesgo de proyectos; cultura de dirección de proyectos; selección y priorización dentro del portafolio corporativo; criterios de priorización; revisiones periódicas en los puntos de control; indicadores de desempeño.
Módulo 6. Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi – Proyectos (5 preguntas).	Aborda preguntas como establecimiento de métricas; identificación, evaluación e implementación en las mejoras de los procesos principales; métricas para el desempeño de los procesos de las diferentes áreas de conocimiento; consideración de la carga de trabajo de los recursos humanos; planeación de utilización de recursos; entre otros.
Módulo 7. Nivel de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) (5 preguntas).	Indaga sobre el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO); nivel de responsabilidad de la PMO; rol de los ejecutivos en la gerencia de proyectos; roles definidos en la PMO; y comunicaciones corporativas.

Fuente: Elaboración propia. Tomado del instrumento de medición de madurez aplicado en esta investigación

A continuación, en la tabla 4 se muestra la relación de los componentes de la investigación de este trabajo de intervención empresarial.

Tabla 4 Relación componentes intervención empresarial

Componente	Descripción
Universo	Directivos/Coordinadores de área

Componente	Descripción
Locación	Fundación FANA, Localidad de Suba, Bogotá, Colombia
Método de recolección de información	Encuesta: 62 preguntas Sesiones de mesa redonda: 22 preguntas abiertas
Tamaño muestral	14 personas, totalidad de la muestra no aplica sistema de muestreo.
Fecha de recolección de la información	Noviembre 2022-febrero 2023
Observaciones	Se realizaron sesiones iniciales con la alta gerencia para lograr claridad en la información y asegurar compromiso de la alta dirección.

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Descripción del Proceso de Evaluación de Madurez

Para la realización del ejercicio, en primer lugar, se hace necesario tener un conocimiento de la Fundación FANA. Para lograr esto, se realizan una serie de cuatro entrevistas con la alta gerencia (directora de la fundación y directora de restablecimiento de derechos), dirección administrativa y dirección de proyectos de la fundación, así como una investigación en fuentes abiertas y con el material proporcionado por la Institución, para evidenciar cómo funciona el área, cómo lleva a cabo sus proyectos, con qué herramientas cuenta, cuál es la naturaleza de los proyectos y cómo se desarrollan.

A partir de este ejercicio, se logra tener un conocimiento profundo de la Fundación FANA, incluyendo su objetivo social, áreas en las que se distribuyen las funciones y su estrategia organizacional, entre otros.

Posterior a las entrevistas y levantamiento inicial de la información, se realiza una visita de campo, en la cual se observa de primera mano ejemplos sobre los proyectos desarrollados en la organización, logrando levantar información relevante para este ejercicio. La visita tiene una duración de 4 horas en la Fundación FANA en la ciudad de Bogotá, se recorre la organización, conociendo antecedentes históricos, cifras de la atención a la población y en especial, se conoce la oficina de proyectos donde se verificaron los recursos; área estratégica para el desarrollo de este trabajo de grado.

A partir de estas actividades mencionadas anteriormente, se procede a elegir un instrumento que permita realizar un diagnóstico sobre la madurez de la organización en materia de gerencia de proyectos. Se aplica dicho instrumento, el cual se escoge porque es amigable con el usuario y está dividido en áreas que permiten conocer el estado de madurez del área de proyectos y la fundación.

Para realizar esta actividad, se procede a realizar una sesión de 1 hora para validar el ejercicio con la directora de Proyectos de la Fundación FANA, se explica detalladamente su contenido, se capacita en la herramienta, se explican sus objetivos y la forma en la que el instrumento arroja los resultados que se esperaban obtener.

De forma paralela, se expone que este instrumento es distribuido por medio de cuestionarios por módulos en Google Forms y se explica cómo debe ser el diligenciamiento de la información.

Para que los resultados sean confiables y válidos, se socializó el instrumento con expertos, de la siguiente forma:

- Este instrumento se conoce y estudia en la asignatura “Implementación de gestión de proyectos en la organización” dictada por el profesor Miguel Ángel Ospina.
- Se verificó su alineación con los objetivos de la investigación; es decir que fuera congruente con lo esperado
- Este instrumento fue validado por 2 expertos en gerencia de proyectos, primero Juan Fernando Pardo quien es gerente de proyectos sociales y María Alejandra Quiroga quien es PMP.
- Se realiza verificación del contenido con María Gabriela Altero directora del área de proyectos en FANA donde sugiere algunos cambios de palabras según el contexto organizacional para que sea claro para la población que diligencia el instrumento.

Posterior a la validación del instrumento en conjunto con dirección de Proyectos y alta gerencia de FANA se seleccionó la población compuesta por los directores y/o coordinadores del área en la Fundación, con el fin de conocer la perspectiva desde diferentes áreas donde se despliega la operación de los proyectos. Como resultado, los departamentos impactados son los siguientes: jardín infantil; administrativa; restablecimiento de derechos; nutrición; preescolar; psicología y por supuesto, gestión de proyectos. Para un total de 14 personas, a fin de lograr obtener insumos para realizar el diagnóstico del nivel de madurez de la organización.

Se procede a enviar las encuestas, usando Google forms a través de correo electrónico, con instrucciones precisas del objetivo del ejercicio, así como la forma de diligenciamiento.

Al recibir los resultados, se tabulan las respuestas en Excel y se analizan los datos obtenidos por módulos, para posteriormente asignar la calificación a cada uno de los módulos y el global, para identificar el nivel de madurez de la organización y realizar el análisis respectivo de los resultados.

Como último paso de este proceso de aplicación y comprensión de los resultados, con el objetivo de lograr comprender algunos de los resultados y tendencia obtenidos a través del diligenciamiento de las encuestas, se realiza una sesión de profundización de resultados.

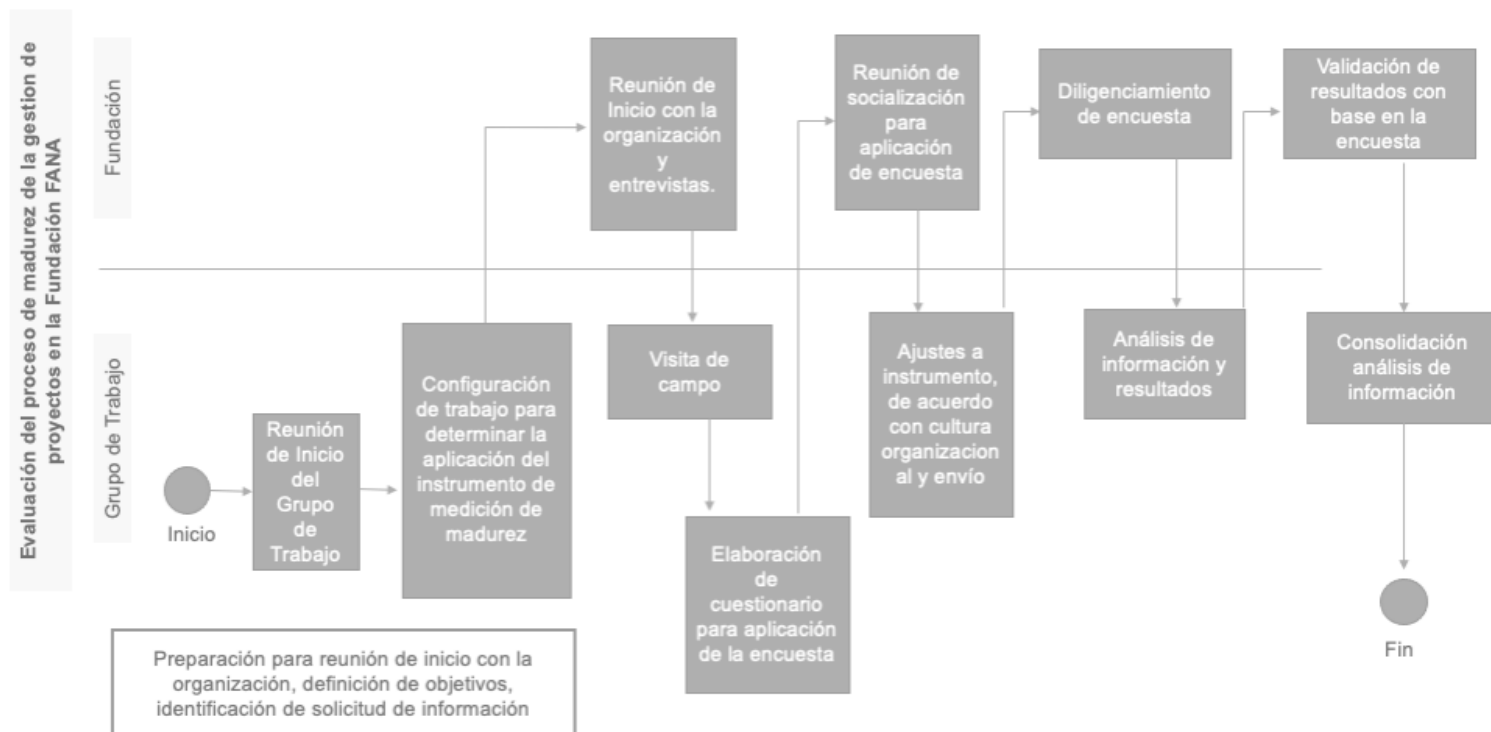
Para ello se realiza una sesión virtual de 1 hora con los coordinadores de área que respondieron la encuesta, desarrollando 22 preguntas abiertas a manera de mesa redonda.

Para obtener una clara retroalimentación de las preguntas, se decide la implementación de este ejercicio con los coordinadores de las áreas, sin la presencia de la alta gerencia, con el objetivo de evitar sesgos de respuesta para lograr una apertura en el ejercicio por parte de los colaboradores, registrando lo manifestado en esta sesión de manera confidencial para poder obtener respuestas.

Para lograr un mejor entendimiento sobre el flujograma del proceso de recopilación y análisis de información necesario para llevar a cabo la investigación, a continuación, en la gráfica 8, se muestra el proceso:

Gráfica 8.

Flujograma del proceso de recopilación y análisis de información



Fuente: Elaboración propia con base en la recopilación y entendimiento del proceso durante la investigación

7.5. Metodología de Recolección de la Información

En síntesis, la recolección de la información se realiza a través de diversas estrategias para lograr obtener el diagnóstico de la Fundación FANA. Es así como se cuenta con la información disponible en fuentes abiertas, aquella recolectada a través de entrevistas (levantamiento, socialización, profundización de información), consultas documentales a raíz de documentación remitida por la organización y la información levantada a través de las encuestas aplicadas para la identificación del nivel de madurez, de acuerdo como se muestra en la gráfica 9.

Gráfica 9.
Fuentes de Información.



Fuente: Elaboración Propia

8. Análisis de Resultados

En esta sección del documento, se presentan los resultados obtenidos a partir de la recopilación de información levantada a partir de las 4 fuentes relacionadas anteriormente. Se brinda especial énfasis en los resultados obtenidos a partir del diligenciamiento de las encuestas en la aplicación del instrumento.

Antes de detallar los resultados, la tabla 5 recopila los objetivos específicos de esta investigación, la metodología y los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que el objetivo general es el siguiente: “Recomendar herramientas a la Fundación FANA, posibilitando un mayor nivel de madurez de la gestión de proyectos al interior de la organización”.

Tabla 5

Detalle del contenido del instrumento de evaluación

Objetivo Específico	Metodología	Resultados
Identificar herramientas útiles para una adecuada gestión de proyectos de acuerdo	<p>Para identificar las herramientas útiles para una adecuada gestión de proyectos, se procedió a realizar consultas en las bases de datos disponibles en la Biblioteca Hildebrando Afanador de la Universidad EAN: Estas incluyen: dentro Science Direct, ProQuest, Scopus y Google academic.</p> <p>Durante esta búsqueda, se incluyeron palabras clave como “Proyectos” AND “Organizaciones sin ánimo de lucro” AND “Madurez en gestión de proyectos” AND “Gerencia de proyectos” AND “Modelos de madurez en Gestión de Proyectos” para reducir y enfocar la búsqueda (Aristizabal & Arias, 2022).</p> <p>Adicionalmente, se contemplaron documentos con menos de 15 años de publicación.</p>	<p>Como resultado de este ejercicio, se lograron incorporar más de 40 fuentes al presente documento, las cuales son la base para el desarrollo de la presente investigación.</p> <p>Adicionalmente, se seleccionó una herramienta denominada “Ejercicio Demostrativo de Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos”.</p> <p>Se definió este instrumento para ser aplicado en la Fundación FANA para identificar el nivel de madurez.</p>
Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de los proyectos de la Fundación FANA.	<p>Para realizar el diagnóstico, se procedió a evaluar diversas herramientas para identificar la idónea, de acuerdo con el conocimiento preliminar de la Fundación FANA y de acuerdo con estándares internacionales reconocidos como el PMI – OPM3.</p>	<p>Se aplicó el “Ejercicio Demostrativo de Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos”, para establecer el nivel de madurez de la Fundación Fana, de acuerdo con los módulos contenidos por el instrumento.</p> <p>El resultado de la medición arrojó medio bajo.</p>

Objetivo Específico	Metodología	Resultados
<p>Formular un plan para mejorar el proceso de gestión de proyectos, con base en los resultados del diagnóstico de la intervención empresarial.</p>	<p>Con base en los resultados obtenidos, como resultado de la aplicación del “Ejercicio Demostrativo de Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos”, se proceden a identificar la situación actual, las fortalezas y las oportunidades de mejora, para trazar el plan de intervención empresarial para la Fundación FANA.</p>	<p>Se trazaron acciones generales que incluyen sesiones de trabajo para socialización de resultados, acompañamiento, y seguimiento.</p> <p>Específicamente se enuncian acciones concretas por cada uno de los módulos, y los respectivos entregables.</p> <p>El módulo 1, correspondiente a “Nivel de madurez de la dirección de proyectos”, incluye estrategia de comunicaciones, reuniones mensuales para monitorear los proyectos; construcción de una tabla de patrocinadores; articulación de esfuerzos y estrategia de comunicación; identificación de líderes y reuniones de retroalimentación.</p> <p>El módulo 2, denominado “Nivel de metodología en dirección de proyectos”, cuyas recomendaciones incluyen incorporar herramientas para la gestión de los proyectos; y mejorar la comunicación entre las diversas áreas dentro de la Fundación FANA.</p> <p>El módulo 3, “Herramientas de dirección de proyectos” y el módulo 4 “Nivel de desarrollo de competencia en dirección de proyectos”, brinda estrategias para adaptar las herramientas disponibles actualmente en la organización para optimizarlas.</p> <p>El módulo 5, “Nivel de metodología en dirección del portafolio”, establece acciones para tener criterios de priorización de los proyectos, implementar hitos concretos para realizar seguimiento, y la inclusión de indicadores concretos en los proyectos.</p> <p>El módulo 6, “Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos”, incluye el reconocimiento de este tipo de proyectos e implementación de métricas para el seguimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia

8.1. Resultados recopilación de Información a partir de fuentes abiertas

Los principales resultados obtenidos a partir de fuentes abiertas son los presentados anteriormente en este documento en el apartado denominado “marco institucional”, a través del cual se recopiló información relacionada con la presentación general de la empresa, su naturaleza, objetivo, año de fundación, funcionamiento, entre otros.

Adicionalmente, a través de las fuentes abiertas se pudo elaborar el análisis del sector, y contrastar diversas corrientes con la información brindada a través de las entrevistas, visitas de campo y lo reflejado en la aplicación del instrumento de encuesta.

8.2. Resultados recopilación de Información a partir de información proporcionada por FANA

A partir de la documentación proporcionada por FANA, fue posible tener una comprensión profunda sobre la misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizacional, procesos dentro de la organización, productos y servicios ofertados.

8.3. Resultados recopilación de Información a partir de información proporcionada a través de entrevistas

En el entendido en que no es posible separar de forma aislada las diversas fuentes de información, ya que se complementan entre sí, en este apartado se resalta la importancia de las entrevistas como instrumento para lograr un entendimiento a profundidad del proceso (ver anexo 1) y la caracterización de los proyectos. Tanto en las entrevistas virtuales como en la visita de campo, se puede corroborar la forma en cómo funciona y el tipo de documentación que se tienen de los proyectos.

Como primera medida, teniendo en cuenta que el estándar PMI, suele ser el referente internacional en materia de gerencia de proyectos, a raíz de las entrevistas, se pudo determinar que en la Fundación FANA se utiliza el concepto de “programas” para proyectos, por lo tal, no existe un concepto de programas y portafolio, tal como lo reconoce el PMI. Esta diferenciación resulta ser clave en este documento, en la medida en que en la organización se cuenta con otro concepto diferente al referirse a programas y proyectos.

En estas entrevistas se pudo evidenciar que el área de proyectos es de especial importancia para la fundación. Esta tiene 2 funciones clave: la primera es recoger recursos para la organización, donde según el presupuesto de FANA 2022 constituye el 46.8% de los

ingresos totales de la fundación, estos recursos se distribuyen en funcionamiento de la fundación y se destinan fondos a proyectos puntuales.

Los proyectos puntuales constituyen la segunda función del área la cual es gestionar los proyectos especiales que se necesitan en la fundación. Por las entrevistas realizadas se pudo denotar que estos proyectos especiales se dirigen a infraestructura (remodelación baños, cocina, cuartos de los niños); niños (plan padrino); eventos con los niños en fechas especiales; entre otros.

También en estas entrevistas se evidenció el alto grado de interés en esta área por parte de la alta gerencia, de igual forma se pudo ver que el área de proyectos se alía con otras fundaciones (ej. Fundación Mapfre) o instituciones de otra naturaleza para lograr algunos fondos que se destinan a proyectos específicos que presenta la fundación a estas organizaciones, donde estos proyectos se gestionan como lo indican los patrocinadores; es decir con sus propios formatos de seguimiento e informes donde cambia el grado de información que necesitan.

Cabe resaltar que el área solo gestiona los proyectos y les hace seguimiento, las diferentes áreas de la fundación (enfermería, nutrición, pedagogía, comunicaciones, entre otros) son quienes ejecutan el proyecto y envían informes de seguimiento al área.

A raíz de la visita de campo realizada, se evidencia que las herramientas con las que funciona el área son de tipo electrónico y físico. Concretamente, se identifica: un computador con programas de M.S office paquete básico (Word, Excel, Power Point) y un archivo físico con documentación de proyectos puntuales en los cuales es requisito tener información impresa, evidenciando que el archivo físico es de gran valor para la organización.

En este marco, se realiza una revisión de la documentación de los proyectos, se evidencia que la forma de seguimiento de los proyectos es mixta con formatos de seguimiento en Word específicos de la Fundación, los cuales cuentan con información básica del proyecto, información de uso de recursos financieros y recursos humanos. Se conocen las iniciativas que

se están ejecutando en el momento y el trabajo de la directora de Proyectos en cuanto a consecución de recursos.

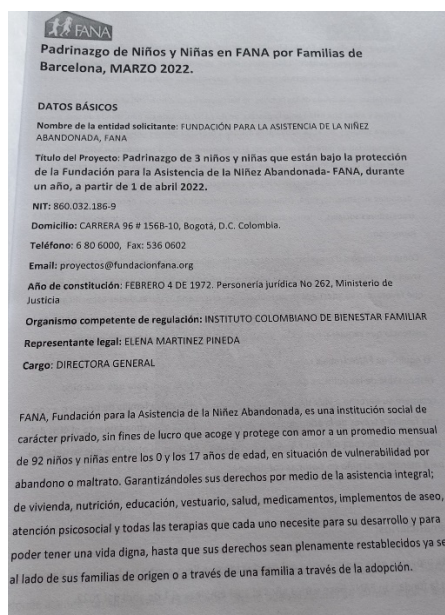
En esta visita se tienen indicios de la gestión “empírica” de los proyectos en el área, la directora manifiesta que no hace uso de cronogramas, esquemas de actividades, aunque si tienen una especie de acta de proyecto y los informes muestran el avance en términos coloquiales, sin indicadores.

A la vez se evidencia la gran cantidad de tareas repetitivas que debe realizar la directora de proyectos, quien es la única persona del área destinada a proyectos, ella menciona que los formatos son de ayuda, pero necesitan optimización, además los formatos específicos de las organizaciones patrocinadoras son extensos y representan gran cantidad de tiempo.

En la gráfica 10 se presentan algunos ejemplos del archivo físico con el que cuenta la organización:

Gráfica 10.

Ejemplo sobre el archivo físico de los proyectos en la Fundación FANA

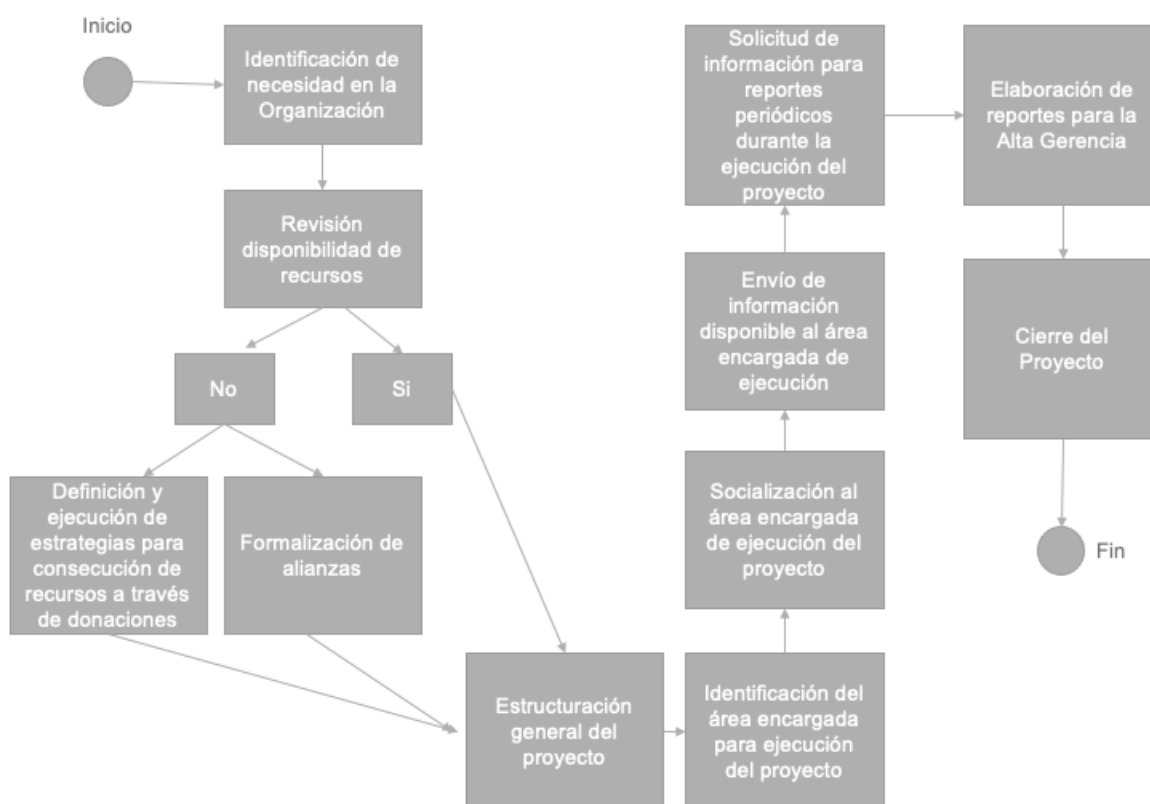


Fuente: Imágenes tomadas en la visita de campo.

Como resultado de los ejercicios mencionados previamente, se logró realizar una caracterización del proceso asociado al área de gestión de proyectos dentro de la Fundación FANA, el cual se muestra en la gráfica 11:

Gráfica 11.

Caracterización del proceso de gestión de proyectos en la Fundación FANA



Fuente: Elaboración propia

8.4. Resultados recopilación y Procesamiento estadístico de datos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con base en la información recopilada a través de la encuesta realizada a 14 personas relevantes para el proceso de gerencia de proyectos de la organización, y de acuerdo con la metodología establecida por el instrumento mencionado anteriormente.

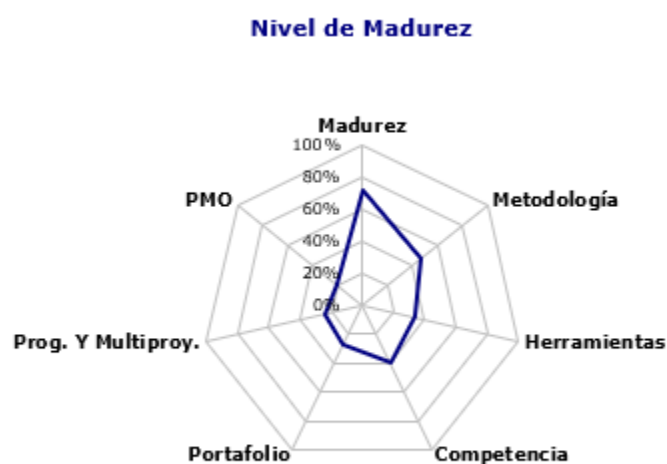
8.5. Resultados Generales del Ejercicio de Medición de Madurez

Como se indicó anteriormente en el documento, el diligenciamiento del instrumento a partir de la consolidación de todos los resultados de las encuestas diligenciadas individualmente arroja el nivel de madurez de la organización, tanto por módulo como a nivel global. Es así como se pueden observar los siguientes resultados en la gráfica 12:

Gráfica 12.

Resultados de la medición de madurez en la Fundación FANA.

Puntaje obtenido	320 de 640
Nivel de Madurez	MEDIO BAJO



Fuente: Elaboración propia a partir de resultados de instrumento de medición.

Es así como en general, el resultado de la medición arroja que la Fundación FANA se encuentra en un nivel de madurez medio bajo, con 320 puntos de los 640 posibles.

En general, la gráfica presentada anteriormente, evidencia que el módulo más desarrollado es el que se denomina “madurez”, seguido por “metodología”, “competencia”, “herramientas”, “portafolio”, “programas y multiproyecto” y “PMO” en último lugar, el detalle de cada módulo es presentado a continuación.

8.5.1. Módulo 1 de la Encuesta: Madurez

Específicamente en cuanto a madurez, se obtuvo un puntaje del 71%. Los principales resultados se presentan a continuación y el detalle puede observarse en el anexo 2.

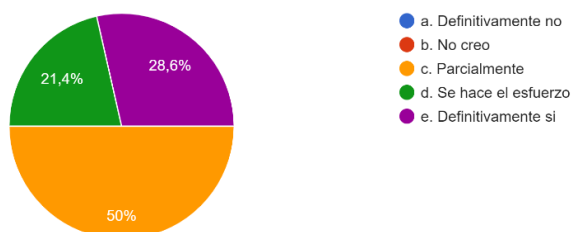
En cuanto a la sombrilla de la organización, es decir, las metas y los objetivos estratégicos, el 50% indica que estos se comunican y son comprendidos por los equipos parcialmente. Mientras el 21% indica que se hace el esfuerzo y el 28% expresa que definitivamente sí, tal como puede observarse en la Figura 1.

Figura 1.

Resultados del Módulo 1 Pregunta 1

1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos?

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Lo anterior indica que al menos la mitad de la organización no tendría un entendimiento completo de cuál es la estrategia organizacional, y de aquí pueden derivarse algunos inconvenientes en la alineación de los proyectos con la visión, misión y objetivos de la organización.

Por lo tanto, se encuentra que existe una brecha en la comunicación y en el entendimiento de las metas y los objetivos, en la medida en que los encuestados difieren ampliamente en este tema.

Los resultados obtenidos en la pregunta 1, están relacionados con las respuestas en las preguntas 2 y 3, correspondientes a la medición de objetivos de forma clara y medible, así como políticas respectivamente, en las cuales el 42.9% de los encuestados indica que estos

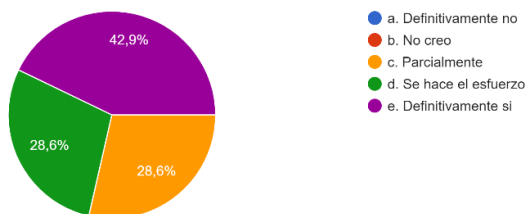
ejercicios se realizan parcialmente. También se indica que existe un poco más de claridad en cuanto a los objetivos organizacionales, más no en las políticas, tal como se puede observar en la figura 2.

Figura 2.

Resultados del Módulo 1 Preguntas 2 y 3

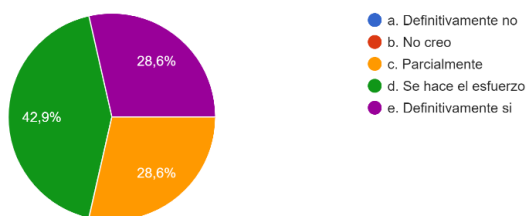
2. Los programas de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?

14 respuestas



3. ¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de programas?

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Lo anterior permite establecer una correlación entre la pregunta 1 y la pregunta 2, frente a los resultados de objetivos trazados por la organización, y en la tercera se puede evidenciar que se realiza un esfuerzo importante, más existen retos para socializar esta información estratégica a todos los niveles.

Tal como se puede observar en la Figura 3, llama la atención la pregunta 4, en la cual, la gran mayoría de las personas (57,1%), indica que realmente dentro de la organización se realiza el esfuerzo por hacer uso de datos internos, externos y de la industria para la planeación y ejecución de los proyectos, lo cual resulta un aspecto positivo pues dentro de la

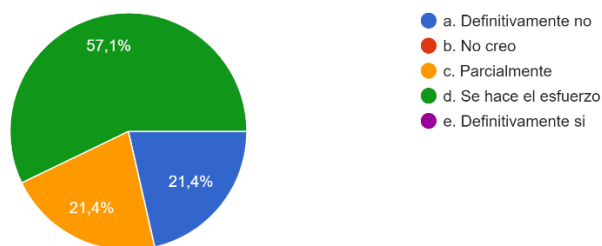
organización se reconoce la importancia de contar con fuentes adicionales y nutrir procesos con elementos adicionales.

Figura 3.

Resultados del Módulo 1 Pregunta 4

4. Su organización utiliza datos internos del programa, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

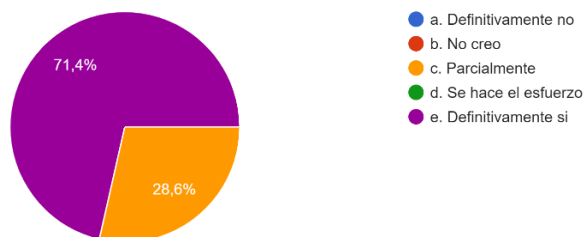
La Figura 4 muestra que frente al rol de director/coordinador del proyecto, de acuerdo con el concepto usado dentro de la organización, y lo que generalmente se conoce como “gerente del proyecto”, el 71.4% indica que, si existe esta figura, pero el 28.6% comunica que se hace parcialmente, lo cual refleja que, en términos generales, la organización reconoce la importancia de tener esta figura, más quizás para algunos colaboradores, no es claro.

Figura 4.

Resultados del Módulo 1 Pregunta 5

5. ¿Su organización establece el rol del Director/ Coordinador para todos los programas?

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

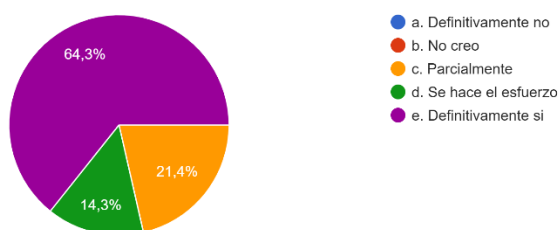
Por otro lado, la Figura 5 refleja que a pesar de que la organización ha realizado importantes esfuerzos para la implementación de procesos, herramientas, directrices y otros medios formales, asociados al monitoreo de los roles adecuados para los proyectos, el 21.4% indica que esto se hace parcialmente y el 14.3% indica que se hace el esfuerzo.

Figura 5.

Resultados del Módulo 1 Pregunta 6

6. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimient...era que la asignación de los roles sea adecuada?

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Lo anterior guarda relación con lo indicado en la pregunta 5 “¿Su organización establece el rol del director/ Coordinador para todos los programas?”, en la medida en que el 64.3% indica que definitivamente si existen procesos. Por lo cual se plantean brecha frente a la interiorización de elementos cruciales en la gerencia de proyectos.

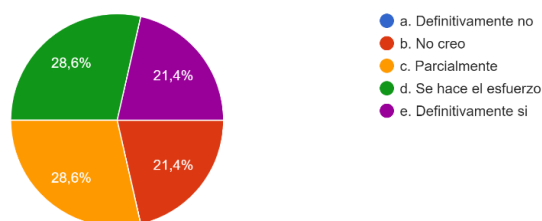
En general, se observa una colaboración entre las diversas áreas y la directora de proyectos de la organización, en la medida en que el 100% de las respuestas, estuvieron en las opciones de: “se hace el esfuerzo” y “definitivamente sí”.

En la pregunta 8: “Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del programa para asegurar que la información sea consistente y precisa?”, se refleja una heterogeneidad en materia de estandarización de métodos para asegurar que la información sea consistente y precisa. Se observan respuestas para diversas categorías de: no creo; parcialmente; se hace el esfuerzo; definitivamente sí, tal como se observa en la figura 6. Por lo cual, se puede deducir que no existe una claridad sobre estas métricas de manera transversal a las áreas.

Figura 6.**Resultados del Módulo 1 Pregunta 8**

8. ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del programa para asegurar que la información sea consistente y precisa?

14 respuestas



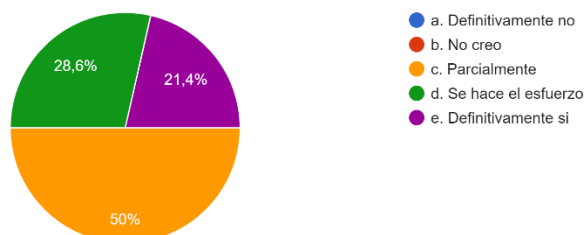
Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Así mismo, se identifica que el 50% reconoce que se usa parcialmente estándares internos y externos para medir y mejorar el desempeño de los programas, frente a un 21.4% que indica que definitivamente si se usan y 28.6% se hace el esfuerzo, como se puede observar en la figura 7.

Figura 7.**Resultados del Módulo 1 Pregunta 9**

9. ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los programas?

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Con respecto a la materialización de hitos para evaluar los entregables de los proyectos, se evidencia por primera vez, el diligenciamiento de todas las opciones de respuesta: definitivamente no (14.3%); no creo (14.3%); parcialmente (28.6%); se hace el

esfuerzo (28.6%); y definitivamente si (14.3%). Por lo que se puede identificar que en la organización no hay claridad en el tema.

Frente a la gestión de los riesgos, se observa que el 50% considera que se realiza parcialmente. Adicionalmente, con respecto a la comunicación, la mayoría de las personas (57.1%) considera que existe una estructura organizacional que la propicia, y existe colaboración entre proyectos para mejorar sus resultados.

En cuanto a la colaboración que existe entre proyectos y áreas, el 50% indica que los gerentes de proyecto (directores/coordinadores) evalúan la viabilidad de los planes del programa en términos de su cronograma, dependencias con otros programas y disponibilidad de recursos, frente a un 35.7% que indica que se hace parcialmente y un 14.3% que comunica que se hace el esfuerzo.

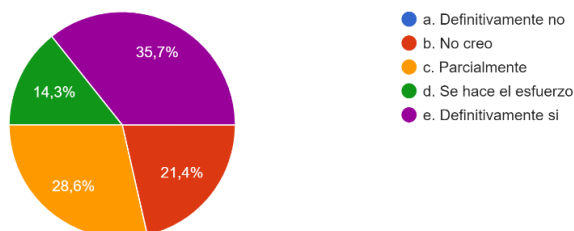
Con respecto a cómo los proyectos forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización (pregunta 14), el 100% de las respuestas se encuentra en las opciones de “se hace el esfuerzo” y “definitivamente sí”. Éste último obteniendo el 71.4% de la calificación. Por lo tanto, se encuentra que en este componente los coordinadores tienen claridad de la integración de sus áreas a los objetivos y estrategias generales de la organización

La heterogeneidad de respuestas a las preguntas también se refleja en la pregunta 15: “¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de programas?”, correspondiente de la utilización de estándares documentados, ejecución de controles, así como la evaluación e implementación de mejora de los procesos en donde los resultados fueron los siguientes para las opciones de: no creo 21.4% ; parcialmente 28.6% ; definitivamente 35.7% y se hace el esfuerzo 14.3% como se observa en la figura 8.

Figura 8.**Resultados del Módulo 1 Pregunta 15**

15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de programas?

14 respuestas



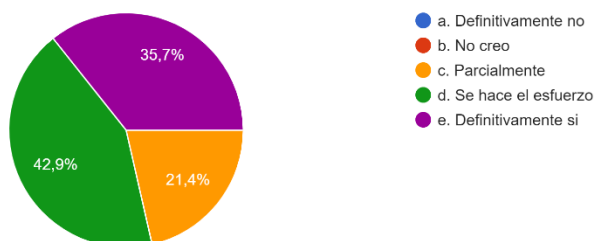
Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

La pregunta 16, correspondiente a la decisión de la organización para definir la cantidad de trabajo que puede emprender, el 57.1% indica que eso se realiza de forma parcial; 14.3% “no creo”; y 28.6% “se hace el esfuerzo”. Esto indica que es importante que la Fundación analice esta situación para revisar qué acciones correctivas pueden tomarse al respecto de las cargas de trabajo, ya que más del 70% de personas indica que podría mejorarse la forma en que se calcula la cantidad de trabajo a realizar.

Al momento de definir y priorizar los programas de acuerdo con su estrategia, más del 75% indica que definitivamente si se realiza, o al menos se hace el esfuerzo, frente a un 21.4% que considera que solo se hace parcialmente, lo cual valdría la pena profundizar sobre el origen de esta situación para establecer si estos resultados observados en la figura 9 obedecen a una posible ausencia de comunicación de los objetivos a todos los niveles de la organización, o quizás una oportunidad para actualizar la estrategia organizacional.

Figura 9.**Resultados del Módulo 1 Pregunta 17**

17. ¿Su organización define y prioriza los programas de acuerdo a su estrategia organizacional?
14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Frente al marco de referencia o metodología para la ejecución de los proyectos, el 42.9% indica que se hace el esfuerzo, seguido por parcialmente y no creo con el 21.4%, así como definitivamente si cuenta con el 14.3% de las respuestas.

Por otro lado, se demuestra conocimiento y apoyo a la gestión por parte de la alta gerencia, el 78.6% manifiesta que definitivamente si, mientras que el 21.4% indica “parcialmente”.

En cuanto a las estrategias para retener el conocimiento se evidencia que más del 70% de los encuestados indican que “definitivamente si” o “se hace el esfuerzo”, mientras que el 35. % indica que se realiza parcialmente.

Así mismo, cuando al indagar sobre medidas de aseguramiento de la calidad de los proyectos (pregunta 22), repositorio central de métricas de proyectos (pregunta 23), uso de métricas para determinar la efectividad (pregunta 24), la mayoría de las respuestas obtenidas estuvieron asociadas con las opciones “parcialmente” y “definitivamente sí”.

También se indaga sobre la consideración, evaluación, inversión de recursos humanos y financieros en la priorización de programas, se obtiene que más del 80% considera que si se realiza con las opciones de “se hace el esfuerzo” y “definitivamente sí”.

Así mismo, en asuntos relacionados a la priorización, la mayoría considera que si se tiene en cuenta el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos.

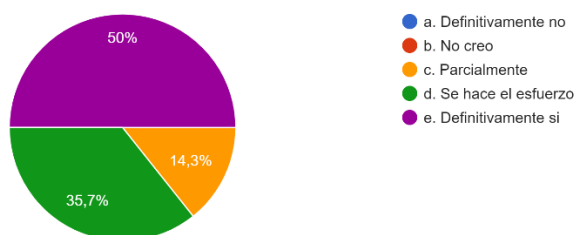
En general, con más del 80%, se reconoce la necesidad de incorporar un modelo de madurez organización para la gerencia de proyectos y la mayoría de las veces se contemplan las lecciones aprendidas en la metodología de gerencia de proyectos.

Actualmente, cerca del 50% manifiesta que hay lugar a mejorar la incorporación de buenas prácticas en nuevos proyectos, tal como se puede observar en la figura 10, lo cual representa una oportunidad de mejora, ya que las lecciones aprendidas constituyen un elemento estratégico y valioso en los proyectos, que inclusive puede llegar a representar ahorros en recursos financiero y en un desempeño más eficiente del equipo.

Figura 10.

Resultados del Módulo 1 Pregunta 28

28. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de programas?
14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

8.5.2. Módulo 2: Metodología

Específicamente en este módulo, se obtuvo un puntaje del 47%. Los principales resultados se presentan a continuación y el detalle puede observarse en el anexo 3.

Frente a la metodología de gerencia de proyectos, se puede observar que existen posibilidades para mejorarla ya que el 42.9% indica que no está clara la metodología y el 57.1% indica que varía dependiendo del área. Esto puede conllevar impactos negativos para la entidad. En esta línea, de acuerdo con las respuestas obtenidas en la figura 11, se observa que

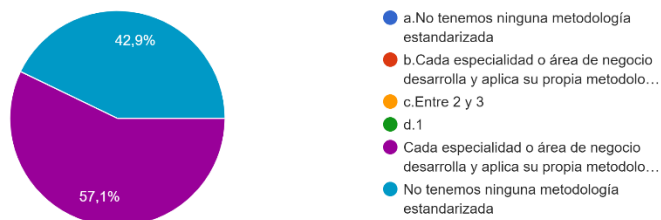
el 57.1% indica que solo están estandarizados procesos de: administración de alcance y tiempo; costos y comunicaciones.

Figura 11.

Resultados del Módulo 2 Preguntas 1 y 2

1.¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (ej. considere si la metodología de Dirección de Pr... Proyectos para el desarrollo de nuevos productos?)

14 respuestas



2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Lo anterior puede tener impactos negativos para la organización, por cuanto los resultados de los proyectos pueden variar al no tener unos parámetros básicos generales, y puede haber ausencia de estrategias estandarizadas para planear, implementar y monitorear los proyectos, incluso pudiendo desaprovechar la amplia experiencia que tiene la Fundación FANA con su trayectoria.

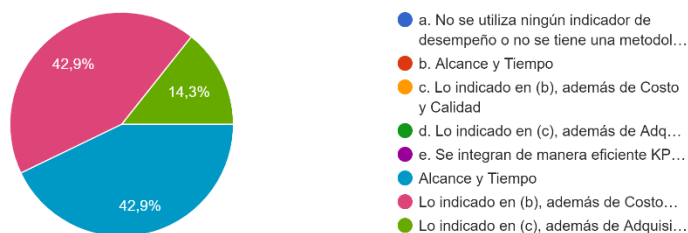
Es de resaltar que se evidencia que existen unas pautas generales para gerencia de proyectos, pero que pueden variar de proyecto a proyecto, así como el área que los implementa. No se cuenta con instrumentos estandarizados para el establecimiento de

métricas, pues el 42.9% indica que únicamente se tiene en cuenta alcance y tiempo, y este mismo porcentaje, comunica que se tienen en cuenta, adicional a las variables mencionadas anteriormente, el costo y la calidad, como se puede observar en la Figura 12.

Figura 12.

Resultados del Módulo 2 Pregunta 3

3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño... acuerdo con los objetivos del proyecto para:
14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

En materia de aprobación de plan de proyecto el 57.1% indica que no existe una estructura definida, lo cual es coherente con las respuestas obtenidas en este módulo frente a la heterogeneidad de prácticas de gerencia de proyectos, pudiendo tener una asimetría en la forma en cómo se desempeñan los proyectos, los resultados de estos. Adicionalmente, al no contar con parámetros transversales, también se dificulta el monitoreo, e incluso en algunos casos, la intervención oportuna, en caso de necesitarse.

Frente a la línea base de los proyectos, se observa que casi el 21.4% de los encuestados indican que se mide el impacto para facilitar la autorización de los cambios en los proyectos, y el 35,7%, indica que se realizan bajo una metodología establecida.

La mayoría, con casi el 43%, responde que los cambios se registran en una bitácora.

El 86% de la población indica que no existe un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas, y cada gerente maneja el proceso de acuerdo con como considere más conveniente como se puede observar en la Figura 13. Lo anterior se correlaciona con los

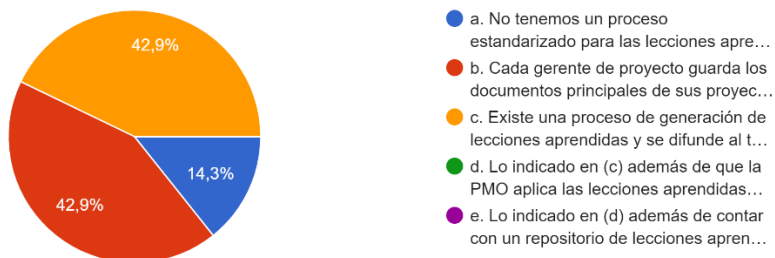
resultados obtenidos previamente, frente a la importancia y la utilidad de mantener una bitácora con las lecciones aprendidas.

Figura 13.

Resultados del Módulo 2, pregunta 6

6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

8.5.3. Módulo 3: Herramientas

Específicamente en este módulo, se obtuvo un puntaje del 33.3%. Los principales resultados se presentan a continuación y el detalle puede observarse en el anexo 4.

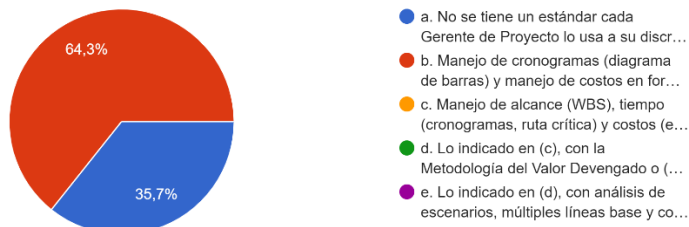
En cuanto a las herramientas utilizadas para la gerencia de proyectos, se utilizan programas de Microsoft office para el diligenciamiento de ciertos aspectos como por ejemplo hojas de cálculo en Excel, Power Point o Word.

En relación con la pregunta: “con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa”, el 64.3% indica que hay un cronograma y los costos se manejan de forma independiente y el 35.7% indica que no tiene un estándar, y cada gerente de proyecto lo maneja de acuerdo con su criterio, tal como se observa en la Figura 14.

Figura 14.**Resultados del Módulo 3, pregunta 3**

3. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección d... los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Estos resultados demuestran que la heterogeneidad de las prácticas, tal como se puede observar con los resultados obtenidos en los módulos previos, refleja que los proyectos no tienen un estándar de prácticas, pudiendo significar reprocesos, no tener una herramienta de consulta de buenas prácticas para planear y ejecutar los proyectos o comunicarse con stakeholders, por ejemplo.

Las herramientas de software para la dirección de los proyectos es un elemento estratégico para la organización, como fuente de consulta para reflejar el estado actual de los proyectos, pero también es un activo clave durante la planeación y ejecución de los proyectos.

El 100% se encuentran en el rango de respuestas más bajas frente a herramientas de software y el uso de un estándar, indicando que utiliza algún tipo de cronograma.

Casi el 36% indica que los gerentes de los proyectos y los altos ejecutivos reciben algún tipo de reporte frente al avance de los proyectos, más no están consolidados como portafolio, y no están estandarizados.

Por último, en cuanto a la distribución y recopilación de la información presenta el mismo fenómeno observado en este módulo. El 57.1% indica que los altos directivos y algunos gerentes de proyecto, reciben algún tipo de reporte, más no está estandarizado.

8.5.4. Módulo 4: Competencia

Específicamente en este módulo, se obtuvo un puntaje del 40%. Los principales resultados se presentan a continuación y el detalle puede observarse en el anexo 5.

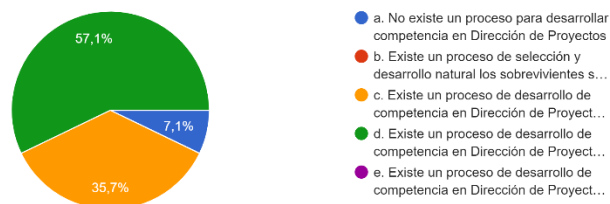
En la dirección de proyectos en algunas áreas de la empresa y a nivel corporativo (35.7% y 57.1% respectivamente), cuentan con un proceso de desarrollo de competencias respectivamente tal como se puede ver en la figura 15.

Figura 15.

Resultados del Módulo 4, pregunta 1

1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Lo anterior resulta algo positivo en la medida en que se encuentra coherencia con lo que se ha venido evidenciando en los anteriores módulos, que refleja la consciencia en la organización sobre la importancia de manejar los proyectos.

Las respuestas de este módulo reflejaron que existen esfuerzos para el proceso de desarrollo de competencias, pero no se usa de forma estandarizada, en los proyectos ya que el 78.6% manifiesta que se aplica en algunas áreas de la empresa. Por lo tanto, se hace necesario trabajar en el desarrollo de competencias a nivel transversal con las personas involucradas en estas actividades, para que se cuente con una buena base para la implementación de instrumentos en la organización.

En su gran mayoría, el proceso de desarrollo por competencias es apropiado por los gerentes de los proyectos (directores/coordinadores) con un 42.9% y en algunas ocasiones abarca a algunos miembros del equipo, pero es necesario extender este conocimiento a personas operativas que implementan las actividades, para que haya una misma base de conocimiento.

De acuerdo con las respuestas obtenidas en las otras preguntas de este módulo, no se cuenta con una herramienta estandarizada para competencias del conocimiento, sino que se realiza de forma autodidacta y en casos aislados cuando alguien lo solicita, tal como se puede observar en la figura 16.

Figura 16.

Resultados del Módulo 4, pregunta 4

4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de herramientas de software para proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

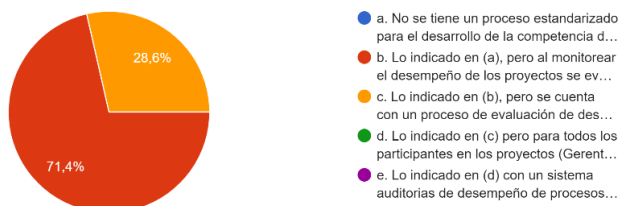
La figura 17, muestra que la gran mayoría, representado con un 71%, manifiesta que el monitoreo de desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente, lo cual constituye una oportunidad de mejora, en la medida en que se recomienda que haya parámetros e indicadores base predeterminados y definidos para todos los proyectos, y que puede haber ciertos elementos que se adapten dependiendo de la coyuntura y particularidades.

Figura 17.

Resultados del Módulo 4, pregunta 5

5. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Finalmente, existen algunos criterios de selección para la figura de gerente de proyecto, pero no se cuenta con un proceso estandarizado, y algunos consideran que si existe algún tipo de proceso. Lo anterior es coherente con lo reflejado en los anteriores módulos, frente a la ausencia de homogeneidad en criterios y prácticas asociadas a la gerencia de proyectos, como este rol. Es importante tener en cuenta que, para el desarrollo exitoso del proyecto, se sugiere que haya una clara definición del liderazgo de este, ya que este constituye una figura clave en el desempeño del equipo y del proyecto.

8.5.5. Módulo 5: Portafolio

Específicamente en este módulo, se obtuvo un puntaje del 26.7%. Los principales resultados se presentan a continuación y el detalle puede observarse en el anexo 6.

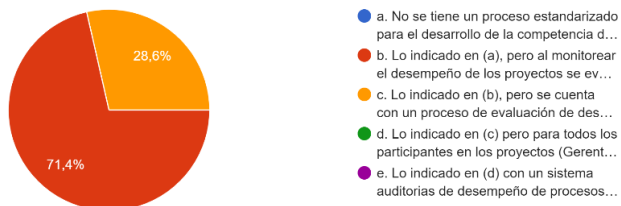
Como se mencionó en los resultados del módulo 1, la figura 18 muestra que existe una aproximación para abordar los riesgos, sin embargo, se identifica que es informal (50%) e inexistente (50%). Es importante abordar los riesgos de una manera formal, para lograr tener identificados aquellos factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de los proyectos y por tal razón, contar con una herramienta estandarizada o “formal” resulta clave para contemplar posibles señales de alerta y planes de contingencia (si hay lugar a ello).

Figura 18.

Resultados del Módulo 5, pregunta 1

5. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

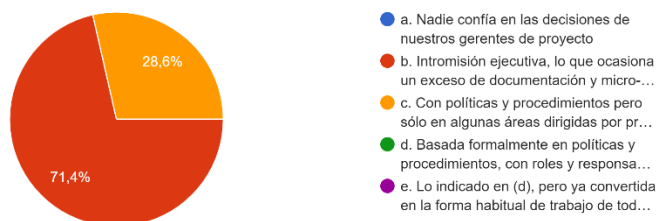
Se observa un involucramiento relevante de la alta gerencia, representado en un 71.4%, sin embargo, esto causa el exceso de documentación y la micro administración. Este aspecto es importante revisarlo, ya que resulta de gran importancia que los niveles más altos de la organización lideren las iniciativas, más el resultado en la figura 19 refleja que existe una oportunidad de mejora en los procesos asociados para lograr hacerlos más eficientes.

Figura 19.

Resultados del Módulo 5, pregunta 2

2. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:

14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Por otra parte, el 50%, manifiesta que no existe un proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo. A su vez, las decisiones pueden estar

influenciadas por el nivel jerárquico, y en algunos casos, existe alguna instancia de deliberación.

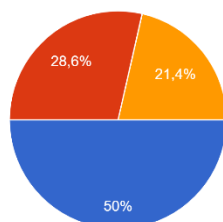
El 21.4% de los encuestados manifiesta que no hay criterios para la priorización de los proyectos. El 64.3% indica que depende de los clientes y el grado de dificultad. Lo anterior puede tener implicaciones en la forma en cómo se desempeñan los proyectos y los equipos, y que pueda haber reprocesos pues cada solicitud es personalizada y manejada de acuerdo con perspectivas particulares, como se muestra en la figura 20.

Figura 20.

Resultados del Módulo 5, preguntas 3 y 4

3. En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:

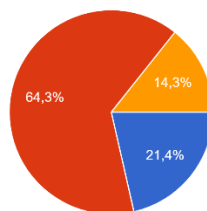
14 respuestas



- a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del p...
- b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga má...
- c. Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos p...
- d. Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorizac...
- e. Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde s...

4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:

14 respuestas



- a. No hay criterios
- b. Clientes y grado de dificultad
- c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
- d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
- e. Lo indicado en (d), alineación con obj. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas

Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

Por último, al igual que en los módulos anteriores, se evidencia que existe la aplicación de diversas políticas y procedimientos, pero no de manera homogénea en donde los

requerimientos del interesado que financia los proyectos tienen prelación sobre los procesos al interior de la organización, en la medida que los puntos de control se realizan a menudo porque lo solicitan algunos clientes.

8.5.6. Módulo 6: Programas y Multiproyecto

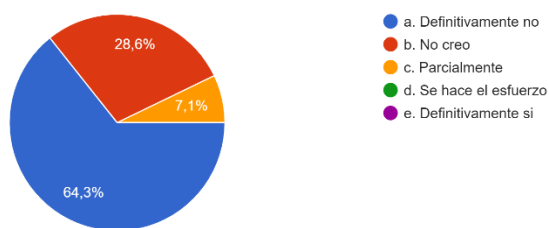
Específicamente en este módulo, se obtuvo un puntaje del 24%. Los principales resultados se presentan a continuación y el detalle puede observarse en el anexo 7.

Frente a las métricas utilizadas formalmente al inicio del proyecto, la figura 21 muestra que la organización no cuenta con estandarización de este proceso, en la medida en que el 64.3% indica que definitivamente no se utilizan al iniciar un proyecto. Lo anterior resulta ser una oportunidad de mejora, ya que la planeación y el inicio de actividades resulta ser crucial para el desempeño de la iniciativa y repercute directamente en los resultados finales.

Figura 21.

Resultados del Módulo 6, pregunta 1

1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multi-proyectos (Proceso de Inicio)
14 respuestas



Fuente: Resultados de Google Forms, a partir del instrumento de evaluación de Madurez aplicado

El 57.1% indica que no se identifican, evalúan, ni implementan mejoras para los procesos principales de la dirección de programas, y este el 35.7% considera que se hace para algunos casos durante la planeación, lo cual está en línea con lo observado en módulos previos frente a la comprensión de la información de manera heterogénea en diversas áreas y a diferentes niveles.

El 35.7% indica que las métricas utilizadas en la organización se realizan en función del tiempo y costo y el 50% comunica que no existen métricas de desempeño.

El 64.3% indica que no se tiene en cuenta la carga efectiva de trabajo en los recursos involucrados en los proyectos, y el 21.4% indica que parcialmente.

El 71.4% de los encuestados, indica que la utilización de recursos no se planea con base en límites o restricciones de recursos reales.

Lo anterior puede tener repercusiones en el desempeño de los equipos y los proyectos, y se hace importante abordar las temáticas de métricas, carga efectiva de trabajo, etc., para lograr tener un panorama claro de la disponibilidad de recursos y de los compromisos que pueden ser adquiridos.

8.5.7. Módulo 7: PMO

Específicamente en este módulo, se obtuvo un puntaje del 20%, resultando el más bajo de todos los módulos evaluados.

Actualmente en la Fundación FANA, los encuestados indican que las actividades de la Oficina de Proyectos en un solo recurso en la organización (92.9%) la cual se encarga de brindar soporte a los proyectos, más no existe una PMO oficialmente constituida.

Este resultado se puede atribuir a que en el lenguaje y conocimiento actual de FANA hay una oficina de proyectos la cual no es propiamente constituida o sigue un estándar de gerencia de proyectos, pero el área existe por lo tanto la respuesta de los encuestados puede guiarse por esta creencia.

8.6. Análisis de resultados

Retomando las etapas con las que cuenta el estándar del OPM3, las cuales son: preparación para la evaluación; realización de la evaluación; planeación de mejoras; implantación de mejoras; y repetición del proceso, actualmente en este trabajo de grado, el análisis de resultados contempla la antesala para la planeación de las mejoras, las cuales se

ven reflejadas en el plan de intervención, el cual corresponde al siguiente numeral en este trabajo de grado.

En esta sección se aborda la situación actual de la Fundación FANA, las fortalezas y las oportunidades de mejora, de acuerdo con la información recopilada a través de las diversas fuentes, así como por supuesto, resultado de la aplicación del instrumento de evaluación de madurez.

Actualmente, la organización está ubicada en un nivel de madurez medio bajo, con una calificación global de 320, tal como se mostró en la sección anterior del documento. Ahora bien, retomando el estándar del PMI, en la última edición del PMBok de 2021, se mencionan 8 dominios, los cuales se utilizarán como referencia para realizar el análisis de resultados, establecer la situación actual de la organización, fortalezas y oportunidades de mejora.

A continuación, se presenta la tabla 6, para explicar gráficamente la integración de los componentes del PMBok y el instrumento de evaluación:

Tabla 6

Tabla que muestra sinergias entre los dominios del PMBok y el ejercicio de medición de madurez

		Ejercicio de Medición de Madurez, basado en el OPM3						
		Madurez	Metodología	Herramientas	Competencia	Portafolio	Programas y Multiproyecto	PMO
PMBOK	Interesados							
	Equipo							
	Enfoque de desarrollo y ciclo de vida							
	Planificación							
	Trabajo del Proyecto							
	Entregables							
	Medidas							
	Incertidumbre							

Fuente: Elaboración propia

Es importante encontrar una sinergia entre los resultados de la medición de madurez y el PMBok, ya que este último representa el estándar internacional utilizado más comúnmente y es totalmente compatible con la evaluación realizada. Así, se puede identificar los módulos que y cómo se relacionan con los dominios del estándar PMI.

Con base en la tabla 6, en la cual se puede evidenciar el complemento entre el nivel de madurez y los dominios presentados por la última versión del PMBok, a continuación, se desarrollan los contenidos teniendo en cuenta esta guía que brinda el PMI.

En FANA el área de proyectos resulta ser un área crucial en la institución, ya que es a través de esta donde se recaudan los recursos necesarios para el funcionamiento de la Fundación y se toman proyectos para modificación de estructura de la fundación, niños, eventos, entre otros. Esto toma especial importancia posterior a la pandemia de 2022 que representó retos en recursos para cumplir los objetivos de las organizaciones sin ánimo de lucro en el mundo (Oliveira, 2021).

8.7. Situación Actual

A continuación, se presenta la situación actual de la organización, con base en los dominios del PMBok y los módulos del ejercicio de medición de madurez.

8.7.1. Dominio Interesados

Teniendo en cuenta que la identificación y análisis de los interesados resulta ser clave para el desarrollo del proyecto, así como para la alineación de objetivos y resultados esperados, a continuación, se presenta una tabla en la cual, se realiza un análisis de estos (de acuerdo con lo presentado en el marco teórico), teniendo en cuenta 3 grupos de interesados clave, identificados en el transcurso de las actividades realizadas, de acuerdo como se puede observar en la tabla 7:

Tabla 7
Análisis de Interesados

Interesado	Intereses	Método de Comunicación	Acciones que se realizan
Alta Gerencia Fundación FANA	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado al funcionamiento de la fundación • Espera recaudo de dinero por parte del área • Involucrado 100% en las decisiones. • Preocupación por impacto de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones semanales • Correo electrónico con cambios o necesidades de cada proyecto cuando se requiere 	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto constante • Toma de decisiones administrativas de los proyectos
Patrocinadores externos	<ul style="list-style-type: none"> • Donaciones monetarias o de materiales. • Preocupación por impacto de los proyectos. • Acción social. • Información puntual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo electrónico con cambios o necesidades de cada proyecto cuando se requiere. • Informes con frecuencia pactada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal • Tener presente necesidad de información por patrocinador.
Coordinadores de área fundación FANA	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos para avances o mejoras en su área. • Contribuir a la fundación 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones a necesidad • Correos a necesidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir información necesaria

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, con respecto a los interesados, se observa que, en especial los patrocinadores externos, resultan ser clave en la dinámica de los proyectos en FANA, en la medida en que tienen el poder de influenciar ciertos procesos en la Fundación, como por ejemplo solicitar informes particulares, de acuerdo con sus propias necesidades, que impactan directamente en la planeación del trabajo de la organización, y la ocupación de los recursos, ya que en muchos casos, esto implica dedicar tiempo y desplegar esfuerzos específicos para satisfacer las necesidades de éstos. El modo de gestionar a los interesados dependiendo de sus necesidades se presenta en la gráfica 13.

8.7.2. Dominio desempeño de equipo

El dominio de desempeño de equipo contempla las habilidades de liderazgo, las personas encargadas de generar los entregables, forma en las cuales se toman las decisiones, figura de gerente de proyectos, entre otros aspectos ya mencionados.

Con respecto al desempeño del equipo de FANA, se observa que existen gerentes de proyecto, conocidos como directores o coordinadores de programas, los cuales se encargan de liderar el proyecto desarrollado, dependiendo del área en la que sea asignado el esfuerzo. Sin embargo, a raíz de los resultados de la encuesta, se puede observar que hay algunas personas que no reconocen esta figura, por lo que convendría que la organización indague sobre la situación que se pudiera estar presentando, si es necesaria una capacitación, o si hace falta alguna otra definición dentro de la institución que permita contar con un gerente del proyecto para las iniciativas de la Fundación.

En cuanto a cómo funcionan los proyectos y si tienen el rol de gerente del proyecto en cada proyecto, los coordinadores indican que las tareas de este rol las ejecuta la directora del área en ocasiones pero no hay un gerente de proyecto como tal, los proyectos se van ejecutando en el área que los necesita, ella presenta el proyecto al patrocinador y coordina los recursos monetarios en el área y si se necesitan otros recursos humanos, y en consecuencia el área se encarga de la ejecución funcionando como un equipo de proyecto.

Cuando se preguntó acerca de la asignación de cargas de trabajo hubo una serie de respuestas mixtas pues esto se realiza por área y depende de su naturaleza (por ejemplo, hay un equipo psicosocial que divide las cargas del área, pero solo una nutricionista que se encarga de toda su área). También manifiestan que no hay como tal un análisis de cargas eso se hace con base en el contrato una sola vez.

En general, se observa que varios de los instrumentos, como por ejemplo el desarrollo de competencias, está encaminado en su gran mayoría a los gerentes de los proyectos, y no necesariamente a todos los miembros de los equipos.

En consecuencia, a pesar de que la figura de gerente de proyecto es reconocida a lo largo de la organización, se identifica que no se toman en cuenta las cargas para el desempeño de los equipos, distribución de tareas, entre otros factores, de forma holística, lo que causa que

algunas personas estén sobre cargadas impactando y causando que no sean de alto desempeño.

Adicionalmente, la encuesta muestra que la organización tiene oportunidades de mejora frente a la implementación de las estrategias para retener el conocimiento de los recursos internos y externos, lo cual, sería importante abordar, ya que el riesgo de rotación de personal y fuga de conocimiento puede tener impactos altos en los proyectos.

Continuando con preguntas relacionadas a estrategias para retención del conocimiento manifiestan que en este momento solo hay una estrategia en marcha, es una capacitación en TBRI (Intervención relacional a través de la confianza) que se da a todos los viernes que queda documentada, pero nada relacionado a proyectos o ejecución de estos.

8.7.3. Dominio Desempeño de Desarrollo y Ciclo de Vida

Al analizar los ciclos de vida de los proyectos dentro de la organización, se observa que en general no existe homogeneidad en la manera en la cual se desarrollan los proyectos. Se cuenta con un marco general del proceso de gerencia de proyectos, a través del cual se asigna el proyecto a un área encargada, dependiendo de su competencia, más esto puede variar, sobre todo dependiendo del impacto que puede tener el ente patrocinador en el proyecto, causando modificaciones a los procesos establecidos en la organización.

El desarrollo y el ciclo de vida también se ha visto afectado en algunas ocasiones por la estrategia organizacional, lo cual puede no posibilitar que los colaboradores, a todos los niveles, tengan claro el norte de la empresa y los objetivos estratégicos a los cuales los proyectos deben apuntar.

Los coordinadores concuerdan en que los objetivos y estrategias son comprendidos parcialmente pues solo hasta este año empezaron sesiones de socialización de estos, con pequeñas sesiones informativas de alto nivel.

Además, por la forma en la que se ejecutan los proyectos, las áreas no conocen el estado o políticas de los proyectos de áreas (segmentación y/o aislamiento) diferentes a la

propia ni los objetivos específicos para los proyectos, aunque tienen conocimiento de algunas políticas, estrategias organizacionales, a menudo hay colaboradores que se limitan a enviar información del progreso de los proyectos propios.

En otras ocasiones se deben de priorizar de emergencia proyectos relacionados con factores externos como cambios en los lineamientos del bienestar familiar, manifiestan un ejemplo reciente donde se tuvo que priorizar un cambio en las minutas de alimentación debido a la exigencia en los nuevos lineamientos de protección del bienestar familiar.

8.7.4. Dominio de planeación

En la Fundación FANA se realiza una planeación inicial, de acuerdo con los recursos financieros que haya disponibles para la ejecución del proyecto. Se usa algunos formatos, a menudo en Excel, sin embargo, no existe una metodología estandarizada para realizar el proceso de planificación.

Una vez se establece la necesidad y se confirma la disponibilidad de los recursos, se informa al área encargada de implementar el proyecto, allí el director o coordinador del departamento asume el rol de gerente del proyecto, y tiene potestad para definir cómo se va a desarrollar. No obstante, no se cuenta con un análisis de disponibilidad de recurso humano, y en algunas ocasiones, se observa una sobrecarga de trabajo en los mismos.

8.7.5. Dominio de desempeño del trabajo del proyecto

Se identifica que la Fundación FANA cuenta con gestión asociada a los recursos financieros. No obstante, sería importante extender estas prácticas a otro tipo de recursos como los colaboradores, ya que se observa, a raíz de las entrevistas y las encuestas, una asimetría en la interiorización y comprensión en diversos procesos asociados a la gerencia de proyectos.

Sería importante iniciar la estandarización de procesos, así como la socialización, para que pueda existir una base de conocimiento equilibrada a lo largo de las áreas en la Fundación FANA que se encargan de desarrollar los proyectos.

Adicionalmente, los proyectos desarrollados en FANA son conocidos como “programas” y la mayoría de estos, han estado en implementación por un tiempo importante en la organización.

8.7.6. Dominio de desempeño de entregables

La Fundación FANA cuenta con un desarrollo importante de la estrategia organizacional, que incluye una misión, una visión y objetivos estratégicos. Sin embargo, esta se encuentra desactualizada, y en este sentido, puede haber brechas en la alineación de los proyectos y sus objetivos con la planeación estratégica.

Adicionalmente, si bien se resalta el conocimiento de las metas y las estrategias organizacionales en la mayoría de los colaboradores de la Fundación, sería importante realizar un ejercicio de capacitación, para asegurar que este conocimiento llegue a todos los niveles, para así lograr alinear los proyectos y sus entregables, a las metas trazadas por la organización.

8.7.7. Dominio de desempeño de la medición

En la Fundación FANA existe una documentación básica frente a los proyectos. Sin embargo, no existen unas métricas estandarizadas, y a menudo, el desempeño de los proyectos se realiza a través de la elaboración de reportes solicitados por los interesados, en especial, los patrocinadores del proyecto.

Esto ha causado unas prácticas que causan reprocesos retrabajos en los equipos, y que no permiten estandarizar el proceso de gerencia de proyectos, ya que es necesario generar diversos reportes, de acuerdo con los requerimientos de cada donante. Si bien es claro que en una organización puede haber personalizaciones de ciertos formatos y prácticas de

acuerdo con los proyectos, en la Fundación FANA los equipos a menudo deben invertir tiempo y otro tipo de recursos adicionales, en el momento en que reciben la solicitud por parte del área de proyectos.

Por último, los coordinadores mencionan que el programa que más se utiliza para enviar la información de los proyectos en ejecución al área de proyectos es Excel, pero se “subutiliza” se usan solo las funciones más básicas para registrar la información y enviarla.

8.7.8. Dominio de desempeño de la incertidumbre

La incertidumbre está presente en cualquier tipo de proyecto. Es importante desarrollar prácticas que permitan hacer frente a esta incertidumbre, identificar los riesgos e implementar los planes de contingencia a que haya lugar.

Uno de los aspectos que más llaman la atención a raíz de las encuestas realizadas, es el hecho que existen muy pocas prácticas en la identificación de riesgos, y, por ende, no hay disponibilidad frente a las prácticas para hacer frente a los mismos en caso de que haya una materialización.

Específicamente, se encontraron respuestas mixtas donde hay áreas con poco o ningún conocimiento y áreas, como restablecimiento de derechos, que si tiene clara la información. En este marco, se evidencia que existen coordinadores que por sus tareas están más involucrados con el área de proyectos.

Adicionalmente, se evidenció que la gestión de riesgos en la institución se realiza a través de la matriz de riesgos del sistema de gestión para la seguridad en el trabajo. Se realizó por áreas evidenciando los riesgos según la tipología que solicita el sistema en una herramienta en Excel que está semaforizada. Sin embargo, no está relacionada con los proyectos, pero podría ser un punto de partida para extender el alcance e iniciar el desarrollo de la identificación de riesgos para los proyectos.

8.8. Fortalezas y Oportunidades de Mejora

Con base en la situación actual presentada anteriormente, mediante la cual se puede identificar el estado en el que se encuentra el proceso de madurez de proyectos en la Fundación FANA, en esta sección se procede a identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora en la Organización, lo cual constituye un insumo para trazar el plan de intervención.

Antes de entrar en materia, para recapitular, el estado actual de la Fundación en materia de madurez está en medio bajo, de acuerdo como lo arrojó el resultado de las encuestas realizadas dentro de la institución.

Es importante tener en cuenta que, el proceso de madurez conlleva esfuerzos financieros, de cultura organizacional, recursos humanos, entre otros. Por tal razón, con el objetivo de trazar un plan de acción realista, se han seleccionado unos módulos concretos que se consideran que pueden desarrollar mejoras en sus procesos, y a su vez, que esto se vea reflejado en el incremento de la madurez en la gerencia de proyectos dentro de la institución.

8.8.1. Módulo Madurez

La calificación obtenida en el módulo fue de 71%. Teniendo en cuenta que este módulo constituye el que tiene el nivel más elevado de madurez, después del análisis realizado, se ha considerado formular acciones para mantener el nivel en este aparte, con acciones pequeñas para concentrar los esfuerzos en los demás módulos. No obstante, se procede a resaltar las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas, para ser tenidas en cuenta por la organización:

Gráfica 13.
Interesados



Fuente: elaboración propia con información recolectada en FANA.

Dominios del PMBok asociados al módulo: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entregables, medidas, incertidumbre.

A continuación, en la Tabla 8, se muestran las fortalezas y oportunidades de mejora evidenciadas a raíz del módulo 1:

Tabla 8

Oportunidades de mejora y fortalezas evidenciadas en Módulo 1.

Oportunidades de mejora	Fortalezas
Solo las áreas encargadas de ejecutar los proyectos conocen las iniciativas a fondo, en general se desconoce por parte de las otras áreas de FANA gran parte de las iniciativas del área de proyectos.	Buen manejo de los interesados (alta gerencia y patrocinadores) y sus necesidades, se evidencia que los interesados clave para el área son la alta gerencia con un involucramiento alto y necesidad de información alta, patrocinadores con nivel de involucramiento alto y necesidad de información media-baja dependiendo del patrocinador.
Los coordinadores de área se clasifican como interesados de interés medio y necesidad de información media. Este punto es de resaltar pues la comunicación no llega de igual manera a todas las áreas.	Se observa que la Fundación FANA ha realizado un esfuerzo por desarrollar una planeación estratégica juiciosa, y cuenta con una misión, una visión, unos objetivos estratégicos y una estructura organizacional.
Se identifica que la misión y la visión se han mantenido estáticas a través del tiempo, por lo	FANA es una organización reconocida y de larga trayectoria con una estrategia de comunicación

Oportunidades de mejora	Fortalezas
cual, no ha habido adaptabilidad de algunos elementos que serían importantes para lograr una cohesión y una coherencia entre la estrategia organizacional y los proyectos que desarrolla. Esta información es de resaltar pues históricamente se ha evidenciado problemas en la subsistencia de organizaciones sin ánimo de lucro asociados a la falta de una misión y visión claras, con objetivos estratégicos que se alineen a la estrategia organizacional (Oliveira, 2021, pág. 6).	externa (página web, red de apoyo internacional) muy fuerte, con alcance a buenos patrocinadores los cuales gestiona de buena manera.
En los esfuerzos que ha realizado la organización para contar con un proceso de planeación estratégica juiciosa, se han identificado una serie de estrategias e indicadores de impacto recientemente. Debido a que no ha tenido mediciones aún, no es posible aún realizar un balance sobre los resultados de estos.	Los coordinadores manifiestan que el involucramiento de la alta gerencia en los proyectos que se desarrollan es del 100%, dado que de estos nacen muchas modificaciones en FANA y se recoge gran parte de los recursos. Lo anterior constituye un aspecto positivo, ya que el involucramiento de los gerentes en el más alto nivel tiene una influencia importante en el éxito de los proyectos.
No existe el rol de gerente de proyectos de forma estandarizada y transversal a la organización. Aunque hay una dirección de proyectos, el rol de gerente de proyectos y sus actividades se distribuyen entre la dirección y los coordinadores de área (siendo esto un área gris).	La priorización de los proyectos en FANA está dada por las necesidades que se establecen al inicio del año con algunas revisiones a lo largo del mismo, pero dándole prioridad a los proyectos de apadrinamiento de niños seguido por infraestructura y varios.

Fuente: elaboración propia

8.8.2. Módulo Metodología

La calificación obtenida en el módulo fue de 47%. Para cerrar la brecha, se tiene previsto incrementar la calificación a 56.7%. A continuación, se procede a resaltar las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas:

- Los esfuerzos de estas iniciativas han estado concentrados en continuar con la financiación requerida para el desarrollo de estos, evidenciando una segmentación en el conocimiento, en el cual, únicamente las personas y/o las áreas encargadas de implementar el proyecto son quienes tienen el conocimiento. Es decir, no se cuenta con una metodología estandarizada al interior de la organización, y la forma en cómo se desarrollan los proyectos depende de cada área.
- Se evidencia la necesidad de estandarizar la forma en la cual se ejecutan los proyectos con énfasis en comunicación, documentación, organización de tareas, tiempo y

recursos. Se ha evidenciado que los planes se aprueban con diversos criterios, lo cual dificulta consolidar el portafolio de proyectos de la Fundación.

- La Fundación ha realizado importantes esfuerzos para organizar su ejercicio estratégico. Sin embargo, existen oportunidades de mejora en relación con la alineación de los proyectos con la estrategia, y en la forma en cómo se gerencian.
- Aunque la organización si realiza importantes esfuerzos en diversos procesos relacionados con proyectos, la información no está llegando de la misma forma a todas las áreas.
- Se observa una asimetría en la comprensión de los procesos al interior de la organización.

Dominios asociados al módulo: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entregables, medidas, incertidumbre.

8.8.3. Módulo Herramientas

La calificación obtenida en el módulo fue de 33.3%. Para cerrar la brecha, se tiene previsto incrementar la calificación a 43.3%. A continuación, se procede a resaltar las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas:

- A pesar de que se tienen numerosos instrumentos, que resultan ser de gran importancia para la Fundación (formatos en Word y Excel), no se han articulado y/o alineado de una forma efectiva, que permita tener una línea base para poder medir los resultados a través del tiempo, también la mayoría de estos programas como Excel solo usan sus funciones básicas.
- Existe una oportunidad de mejora para optimizar el trabajo de dirección de proyectos y coordinadores en cuanto a formatos y recolección de la información. No hay una estrategia de comunicación de proyectos con las demás áreas de la fundación.

- En cuanto a herramientas para gestión de proyectos la oportunidad de mejora se enfoca a la optimización de uso de las herramientas con las que ya se cuenta como Excel y Word, de tal manera que se saque provecho de estas con herramientas amigables para el usuario, pero efectivas en gestión de proyectos.
- Dominios del PMBok asociados al módulo: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entregables, medidas, incertidumbre.

8.8.4. Módulo Competencia

La calificación obtenida en el módulo fue de 40%. Para cerrar la brecha, se tiene previsto incrementar la calificación a 42.9%. A continuación, se procede a resaltar las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas:

- Para generar las competencias necesarias para aumentar el nivel de madurez de los proyectos, se hace necesario capacitar a los colaboradores en herramientas existentes en la organización para gestionar los proyectos de una manera eficiente para los equipos, y que permita brindar la información necesaria a todos los interesados.
- La Fundación solo tiene una estrategia de retención del conocimiento relacionada al manejo de los niños, ninguna otra que este orientada a temas como ofimática, gestión de proyectos, gestión de equipos, temas en los que se evidencian oportunidades. Para Mikovic (2020), “la efectividad en el desarrollo de proyectos depende de la habilidad para administrar el conocimiento en el área ya sea público o privado y de esta forma influenciar a los interesados” (Mikovic, 2020).
- No hay suficientes estrategias de retención de conocimiento orientadas al funcionamiento de los proyectos.
- Dominios del PMBok asociados al módulo: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, incertidumbre.

8.8.5. Módulo Portafolio

La calificación obtenida en el módulo fue de 26.7%. Para cerrar la brecha, se tiene previsto incrementar la calificación a 60%. A continuación, se procede a resaltar las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas:

- No existe una metodología consolidada para la priorización de los proyectos. Este aspecto está relacionado con lo expuesto en el módulo 1.
- No se ha evidenciado una instauración de lineamientos para realizar puntos de control a lo largo de las diferentes fases de los proyectos.
- No se evidenció la aplicación de indicadores de desempeño estandarizados dentro de la organización.
- No existe ningún tipo de gestión del riesgo en el área ni un repositorio de lecciones aprendidas, esto es clave para la gestión de proyectos y son puntos donde se puede orientar ampliamente a la fundación lo cual tendría un impacto positivo para el manejo actual de los proyectos y en los futuros.
- Dominios del PMBok asociados al módulo: interesados, incertidumbre.

8.8.6. Módulo Programas y Multiproyectos

La calificación obtenida en el módulo fue de 24%. Para cerrar la brecha, se tiene previsto incrementar la calificación a 48%. A continuación, se procede a resaltar las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas:

- Los proyectos llevados a cabo por FANA normalmente son de larga duración, se estima que sean de manera permanente y se ejecutan de una manera que no es estandarizada, pudiendo impactar los resultados de los proyectos. Es decir, de forma general, no se hace uso de métricas para iniciar formalmente los proyectos.
- A pesar de que se cuenta con una gran experiencia debido a la trayectoria de FANA, no existe un proceso asociado a las lecciones aprendidas. En este sentido, se hace

necesario incorporar un proceso para la documentación de las lecciones aprendidas, así como para que sean tenidas en cuenta en proyectos futuros, o en otras fases de las iniciativas.

- Dominios del PMBok asociados al módulo: interesados, equipo, medidas, incertidumbre.

8.8.7. Módulo PMO

La calificación obtenida en el módulo fue de 20%. En este momento se considera que este módulo debe ser revaluado en una etapa posterior, ya que corresponde a un proceso de madurez elevado. Primero se concentrarán los esfuerzos en la maduración de los módulos anteriormente descritos. No obstante, a continuación, se procede a resaltar las fortalezas y las oportunidades de mejora identificadas:

- La comunidad de FANA reconoce la importancia del área de proyectos, se muestran interesados en participar y colaborar con las iniciativas de esta.
- Se evidencia buena relación del área con la alta gerencia y se comparte la información necesaria en tiempo real siendo esta un interesado clave para el área.
- El sentido de pertenencia y la cultura organizacional son muy importantes para los colaboradores y por esta razón, es necesario potenciar la comunicación entre las áreas.
- El área de proyectos ya está constituida y tiene una directora de proyectos, recoge casi la mitad de los ingresos anuales de la institución y tiene un área de comunicaciones asociada.
- Dominios del PMBok asociados al módulo: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entregables, medidas, incertidumbre.

9. Plan de Intervención y Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos se identifican fortalezas y oportunidades de mejora, basado en un escenario ajustado del cuestionario a partir de las apreciaciones de los funcionarios. Para el planteamiento se considera que para la madurez en gestión de proyectos en la entidad este será un proceso de transición, evolutivo y dinámico.

El plan de intervención incorpora la realización de diversas sesiones de trabajo, con el objetivo de socializar los hallazgos, acompañar en el diseño e implementación de las herramientas, así como una labor de seguimiento para identificar la evolución que tiene la organización a lo largo del tiempo, para así identificar si es necesario tomar alguna medida adicional o redireccionar alguna iniciativa propuesta.

Se resalta que la Fundación FANA puede intensificar la labor que viene realizando en comunicaciones, para asegurar que la información se socialice a través de otros medios como redes sociales e informes de gestión, asimismo asegurar que la información interna fluya sobre los proyectos. Adicionalmente, otro aspecto positivo que se debe mantener es la relación con los interesados clave como los patrocinadores y la alta gerencia, uso de fuentes externas para enriquecer el trabajo.

En general, se busca fortalecer las herramientas existentes y proponer otras de sencilla implementación como acta de constitución del proyecto, presupuesto, cronograma, lecciones aprendidas, identificar puntos de control, generar indicadores, implementar estrategias de seguimiento de actividades y presupuestal, entre otros.

Este plan contempla acciones por módulo, de acuerdo con la herramienta de evaluación de madurez aplicada en la investigación, identificando estrategias concretas que se sugieren para la organización para elevar su nivel de madurez.

Se plantea usar la metodología de Prosci ADKAR® (PROSCI, 2023) para medir el cambio, en la medida en que ésta se basa en el principio del “el cambio organizacional necesita de cambios individuales para ocurrir”. (Ahmad Ali, 2021, pág. 489). Lo cual indica que para

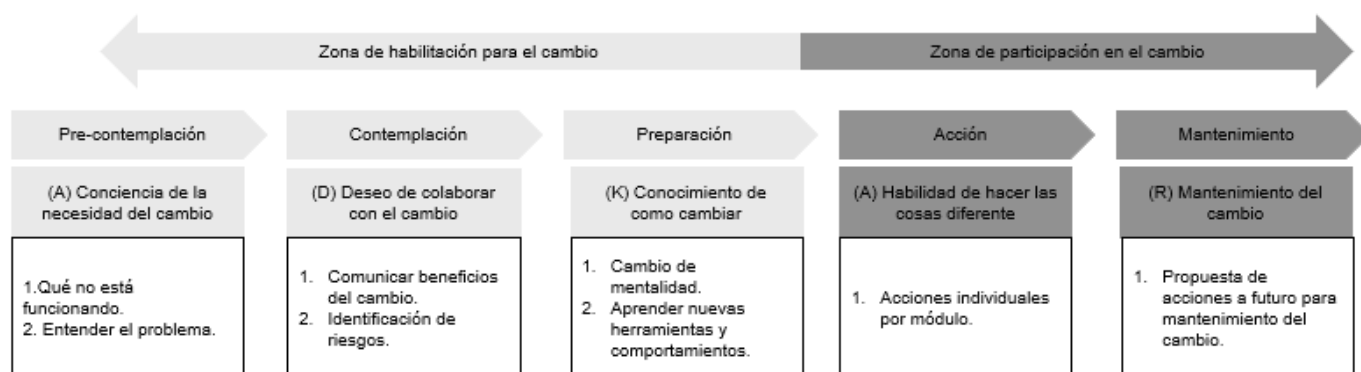
lograr realizar cambios en la metodología en la cual se gestionan los proyectos en la Fundación FANA, en necesario plantear iniciativas que permitan elevar el nivel de madurez.

Esta metodología trabaja en la resistencia al cambio (Ahmad Ali, 2021) y se proponen dos fases llamadas zonas. La primera es la habilitación para el cambio, la cual contiene las fases de Pre-contemplación, contemplación y preparación. La segunda se denomina la zona de participación en el cambio, que contiene las fases de acción y mantenimiento.

La propuesta ADKAR para la Fundación FANA se presenta a continuación en la gráfica 14:

Gráfica 14.

Propuesta ADKAR. Elaboración propia basado en el modelo ADKAR® de PROSCI



Fuente: (PROSCI, 2023)

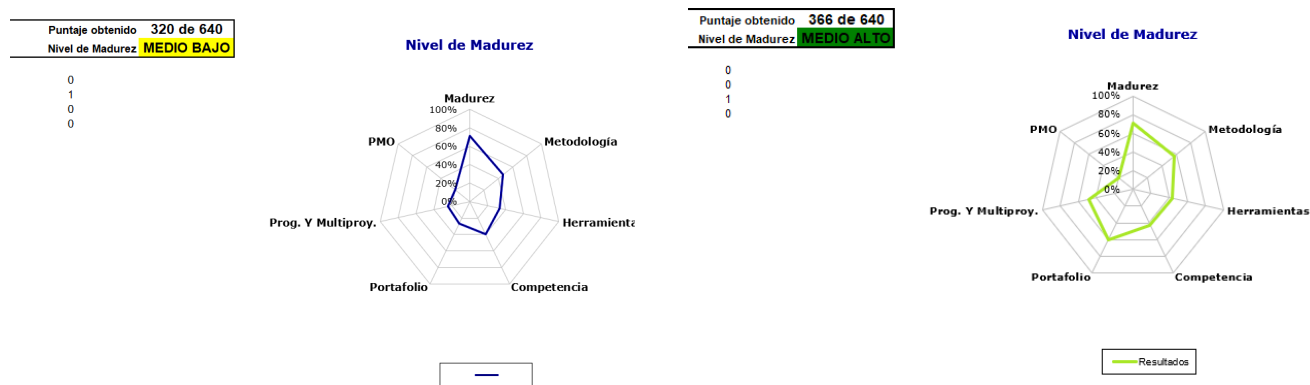
El objetivo de este plan de intervención es lograr que el área de proyectos de la Fundación FANA pase de un nivel medio-bajo en madurez en gestión de proyectos a un nivel medio-alto. El enfoque de este plan de intervención será en el nivel en gestión de proyectos en las áreas de Metodología, Herramientas, Competencia, Portafolio y Programas y multiproyectos.

Para lograr este avance se proponen un conjunto de actividades por módulo, se excluye el módulo de PMO (Módulo 7), pues es el nivel más avanzado y para llegar a esto es necesario trabajar en fortalecer los niveles iniciales de las otras áreas.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que el módulo de madurez (Módulo 1) refleja un nivel de madurez suficiente, se indican recomendaciones sobre este campo pues este representa una fortaleza que se espera mantener y se espera que se complemente con mejoras en las otras áreas, de acuerdo como se puede observar en la gráfica 15 a continuación:

Gráfica 15.

Nivel actual y esperado de madurez en gestión de proyectos.



Fuente: Instrumento de medición de Madurez. Elaboración propia resultados de la medición de madurez en la Fundación FANA

9.1. Acciones generales

Como resultado de la investigación, es relevante socializar con la Fundación FANA cuáles fueron los resultados del ejercicio realizado, por lo cual, en términos generales se realizarán las siguientes actividades:

- Sesión para compartir con FANA hallazgos de la intervención empresarial para resaltar la necesidad y utilidad del análisis. (Modelo ADKAR®)
- Para las recomendaciones y propuestas de este plan se incluye el acompañamiento del equipo como apoyo técnico en gestión de proyectos.
- Paquete final con entregables.
- Sesión de seguimiento 6 meses después de presentado el plan para ajustar y verificar progreso en la madurez.

9.2. Acciones por módulos

9.2.1. Módulo 1: Nivel de madurez de la dirección de proyectos

Teniendo en cuenta que el primer módulo se encuentra en un nivel de madurez adecuado para la organización, a continuación, en la Tabla 9 se mencionan las fortalezas y recomendaciones para mantener este nivel:

Tabla 9

Fortalezas y recomendaciones

Fortalezas	Recomendaciones
Estrategia de comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir temas relevantes sobre los proyectos en la reunión del semestre. 2. Incluir sección dedicada a los proyectos de la Fundación FANA en redes sociales en la página web para fortalecer el alcance de la estrategia
Buena gestión de interesados: Patrocinadores y alta gerencia	<p><u>Alta gerencia:</u> 1. Mantener reuniones mensuales con informe de progreso y monitorear para los proyectos, con apoyo del más alto nivel.</p> <p><u>Patrocinadores externos:</u> 1. Construir una tabla de patrocinadores que incluya patrocinador, nivel de interés y frecuencia de informes. De esta manera realizar seguimiento detallado.</p>
Uso de datos externos de la industria para planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar cumbre anual con otras IAPAs (Instituciones de adopciones) para articular esfuerzos en proyectos y socializar acciones derivadas de los nuevos lineamientos del ICBF. 2. Incluir estas acciones con otras fundaciones en estrategia de comunicación.
Buena comunicación gerente de proyectos y líderes de área.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el líder del mes en la cartelera de FANA, explicando las acciones que realizó para el proyecto que lo sacaron adelante. 2. Realizar reuniones de retroalimentación semestrales con coordinadores para recoger lecciones aprendidas y acciones positivas que se puedan replicar en otras áreas.
Realización de la planeación estratégica organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la planeación estratégica organizacional para identificar la necesidad y oportunidad de actualización de esta.

Fuente: Elaboración propia

9.2.2. Módulo 2: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos

A continuación, en la Tabla 10, se presentan las acciones y los entregables correspondientes al módulo 2.

Tabla 10**Acciones y entregables correspondientes al módulo 2**

Situación actual	Objetivo	Acciones propuestas	Entregable: si/no, ¿cuál?
Los planes de proyecto se aprueban sin que se siga ninguna metodología de proyectos estandarizada	Integrar acciones y/o instrumentos concretos de metodología de gestión de proyectos PMI para estandarizar los planes de proyecto.	1. Incluir acta del proyecto 2. Incluir estructura de desglose de trabajo 3. Incluir presupuesto 4. Incluir cronograma	Si: Sesión informativa del PMI y gestión de proyectos para evidencia de beneficios y enseñar a la Fundación FANA cómo usarlos. Apoyo en construcción de plantilla que incluya acciones propuestas, partiendo del formato sencillo que tiene el área.
Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos, sin embargo, no se comparten las lecciones aprendidas entre áreas.	Mejorar comunicación entre coordinadores acerca de los proyectos	Incluir lecciones aprendidas incluyendo iniciativas para replicar en los proyectos en reunión mensual de coordinadores.	No: Recomendación: Integrar a la agenda de la reunión de coordinadores los proyectos que se están ejecutando actualmente y lecciones aprendidas o acciones que funcionaron y se pueden replicar.

Fuente: Elaboración propia

9.2.3. Módulo 3 Nivel de Herramientas de Dirección de Proyectos y Módulo 4:**Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos**

Los puntos por mejorar en los módulos 3 y 4 se centran en las herramientas de software y dirección de proyectos. Se observó el uso básico de estas herramientas, por lo cual existen algunas acciones propuestas como oportunidad de mejora, de acuerdo como se muestra en la tabla 11 a continuación:

Tabla 11**Acciones y entregables correspondientes módulos 3 y 4**

Situación actual	Objetivo	Acciones propuestas	Entregable: si/no, ¿cuál?
M3. En la organización no existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa. M4. En la organización se	Adaptar herramientas disponibles (Excel y programas de office en general) para el uso en proyectos.	Parametrizar herramientas. Implementar plantillas en herramientas disponibles	Si: La organización cuenta MS office, se seleccionaron Excel y One Note. Libro de Excel con plantillas de plan de trabajo, Estructura de desglose de actividades, seguimiento de tareas, Control de recursos, y hoja de control de riesgos.

Situación actual	Objetivo	Acciones propuestas	Entregable: si/no, ¿cuál?
autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan y no su usan estas herramientas en los proyectos.			Plantilla en One Note para toma de minutas en reuniones y tablero de Kanban para organizar actividades. Sesión colaborativa para demostración de uso de las herramientas.

Fuente: Elaboración propia

9.2.4. Módulo 5: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio

Para el módulo 5, se plantean algunas acciones propuestas como oportunidad de mejora, de acuerdo como se muestra en la tabla 12 a continuación:

Tabla 12

Acciones y entregables correspondiente al módulo 5

Situación actual	Objetivo	Acciones propuestas	Entregable: si/no, ¿cuál?
<p>Criterios de priorización de los proyectos no son estandarizados ni se conocen en la organización.</p> <p>En este momento solo incluyen necesidades de los niños y/o de un área específica</p>	<p>Estandarizar los criterios de priorización de los proyectos, incluyendo beneficios financieros y análisis de riesgo.</p>	<p>Incluir análisis financiero de los proyectos para su correcta evaluación y priorización.</p> <p>Incluir acción de análisis de riesgo en los proyectos para su correcta evaluación y priorización.</p>	<p>No:</p> <p>1. El análisis financiero ya se hace para cada proyecto, pero se realiza posterior al inicio, por lo cual se recomienda incluirlo en la discusión inicial con alta gerencia para la evaluación de los proyectos e incluir este factor en la priorización de proyectos.</p> <p>2. La gestión de riesgos en la organización para las demás áreas es detallada y tiene una plantilla muy completa, por lo que se propone una sesión colaborativa para ayudar adaptar estas herramientas a proyectos.</p>
<p>No hay revisiones periódicas de puntos de control para aprobación de fases sucesivas de proyectos.</p>	<p>Implementar hitos de proyecto en los proyectos para mejorar el seguimiento de estos.</p>	<p>Identificar puntos de control mínimos en cada proyecto.</p> <p>Incluir en reunión mensual con gerencia puntos de control por proyecto, por medio de hitos en los proyectos.</p>	<p>Si:</p> <p>Sesión informativa sobre hitos de proyecto y su utilidad para seguimiento.</p> <p>Recomendación de lista de chequeo para en reunión que incluya hitos en seguimiento de los proyectos por áreas y compartirlo en la reunión mensual de coordinadores.</p>
<p>No se tienen definidos indicadores de desempeño de proyectos</p>	<p>Mejorar el seguimiento del desempeño de los proyectos. Es muy importante pues arroja información importante</p>	<p>1. Incluir Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de</p>	<p>Si:</p> <p>Propuesta de indicadores sencillos para aplicar en seguimiento de proyectos.</p>

Situación actual	Objetivo	Acciones propuestas	Entregable: si/no, ¿cuál?
	para compartir con interesados y fortalecer relaciones.	fácil integración a Programas y Portafolio	

Fuente: Elaboración propia

9.2.5. Módulo 6: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos

Para el módulo 8, se plantean algunas acciones propuestas como oportunidad de mejora, de acuerdo como se muestra en la tabla 13 a continuación:

Tabla 13

Acciones y entregables correspondiente al módulo 6

Situación actual	Objetivo	Acciones propuestas	Entregable: si/no, ¿cuál?
La organización no utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multiproyectos (Proceso de Inicio)	Implementar el concepto de programas (implica cambiar definición actual de proyectos) y el concepto de multiproyectos (proyectos que involucren 2 o más áreas).	Reconocer programas y multiproyectos en la fundación.	Si: Sesión de apoyo técnico para introducir conceptos de programas y multiproyectos.
La Organización no identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Multi-Proyectos	Incluir métricas específicas para programas y multiproyectos.	Incluir métricas para estos en seguimiento mensual del área.	Propuesta de indicadores sencillos para aplicar en seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

9.3. Presupuesto

Para este plan de intervención no se espera que FANA utilice algún recurso monetario adicional, sino trabajar con los elementos existentes y reuniones que ya están establecidas en FANA.

Sin embargo, si es necesario presupuestar las horas de trabajo mínimas y personas que se requieren por parte del equipo de la Fundación FANA para intervenciones y sesiones para la ejecución de este plan. Se plantea únicamente incluir a la directora del área de proyectos (C.P), a la directora de FANA (D.F), y a la coordinadora financiera (C.F), la idea es que ellas sean quienes repliquen el conocimiento en la institución de esta manera puedan incorporar el conocimiento en las actividades diarias de los funcionarios y que se haga de manera escalonada y sencilla con elementos del método ADKAR® explicados en la primera sesión.

El total de esfuerzo requerido por parte de la Fundación FANA es de 32 horas, y se establece el uso de los recursos disponibles en la actualidad dentro de la organización. El detalle de las sugerencias se puede observar en la tabla 14, a continuación:

Tabla 14

Esfuerzo requerido para implementación del plan de intervención

No.	Actividad	Unidad de Trabajo (Horas Estimadas)	Costo Total
		32	\$ 1,560,000
1	Sesión informativa hallazgos y modelo ADKAR	3	\$ 130,000
2	Módulo 1: Nivel de madurez de la dirección de proyectos	6	\$ 590,000
2.1.	Establecer estrategias de comunicaciones	4	\$ 540,000
2.2.	Gestión de Interesados	2	\$ 30,000
2.3.	Plantear la importancia de la revisión de planeación estratégica	1	\$ 20,000
3	Módulo 2: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	5	\$ 170,000
3.1.	Identificar acciones y/o instrumentos concretos de metodología de gestión de proyectos PMI para estandarizar los planes de proyecto (acta del proyecto; estructura de desglose de trabajo; presupuesto; cronograma)	4	\$ 160,000
3.2.	Incluir lecciones aprendidas incluyendo iniciativas para replicar en los proyectos en reunión mensual de coordinadores.	1	\$ 10,000
4	Módulo 3 y 4: Nivel de Herramientas de Dirección de Proyectos y Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos	7	\$ 180,000
4.1.	Parametrizar herramientas disponibles en la organización	7	\$ 180,000
5	Módulo 5: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio	4	\$ 160,000
5.1.	Planear e implementar estrategias para estandarizar los criterios de priorización de los proyectos, incluyendo beneficios financieros y análisis de riesgo.	2	\$ 120,000
5.2.	Formulación de indicadores sencillos para el seguimiento a	2	\$ 40,000

6	Módulo 6: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos	1	\$ 40,000
7	Realizar reunión de seguimiento y mantenimiento	2	\$ 120,000

Fuente: Elaboración propia

9.4. Análisis de riesgo

Se identifican 3 grandes riesgos para la ejecución del plan de intervención, basados en el ejercicio de diagnóstico y orientado a 2 interesados claves: Equipo colaboradores FANA y patrocinadores externos.

El riesgo de “Modificación de tareas diarias en FANA genere conflicto y más horas de trabajo” implica intervenir de cierta forma como se desarrollan las actividades en FANA que un principio puede generar tiempo adicional para los colaboradores dado el periodo de adaptación.

El riesgo de “Baja colaboración del equipo FANA” está relacionado con la resistencia al cambio que puede darse en las organizaciones al introducir nuevas maneras de hacer las tareas tradicionales.

Por último, el riesgo de “Desaprobación por parte de patrocinadores externos” es el más alto y se relaciona con 2 factores, el primero algunos de ellos tienen su propia forma de dirigir los proyectos y el segundo es que su aporte monetario a la fundación es alto por lo que cualquier cambio debe tomarse con cautela y proveer la información necesaria que genere confianza y credibilidad. El análisis de riesgo se presenta en la tabla 15 a continuación.

Tabla 15

Análisis de riesgo plan intervención FANA, Elaboración propia

Riesgo	Probabilidad (0.0-1.0)	Impacto (0.0-1.0)	Probabilidad x Impacto	Acción para mitigar
Modificación de tareas diarias en FANA genere conflicto y más horas de trabajo	0.4	0.4	0.16	Acompañamiento a coordinadora de proyectos y apoyo constante para inclusión escalada de tareas
Baja colaboración del equipo FANA	0.1	0.8	0.08	Modelo ADKAR para combatir resistencia al cambio

Riesgo	Probabilidad (0.0-1.0)	Impacto (0.0-1.0)	Probabilidad x Impacto	Acción para mitigar
Desaprobación por parte de patrocinadores externos	0.3	0.9	0.27	<p>No se proponen acciones para patrocinadores que usan sus propias plantillas.</p> <p>Para aquellos patrocinadores que usan plantillas FANA, se espera que coordinadora de proyectos envíe información via mail y genere una reunión de preguntas donde explique cambios en para no generar pánico ni desinformación</p>

Fuente: Elaboración propia

9.5. Cronograma de actividades

Se espera comenzar la primera semana de junio de 2023 y terminar en agosto con sesiones semanales y reevaluar a los 6 meses en febrero 2024. Esto ayudará a FANA a incluir las actividades en la planeación para el año 2024. El cronograma se presenta a continuación en la gráfica 16:

Gráfica 16

Cronograma de actividades.

No.	Actividad	Inicio		Fin	
			2 de jun. 23		9 de feb. 24
1	Sesión informativa hallazgos y modelo ADKAR	Fri	2 de jun. 23	Fri	9 de jun. 23
1.1.	Elaboración de presentación con hallazgos, metodología ADKAR y plan de intervención propuesto	Fri	2 de jun. 23	Fri	9 de jun. 23
1.2.	Realización de presentación a Fundación FANA	Mon	5 de jun. 23	Fri	9 de jun. 23

No.	Actividad	Inicio		Fin	
2	Módulo 1: Nivel de madurez de la dirección de proyectos	Fri	9 de jun. 23	Mon	5 de feb. 24
2.1.	Establecer estrategias de comunicaciones	Mon	19 de jun. 23	Wed	2 de ago. 23
2.1.1.	Esbozar temas relevantes en materia de comunicaciones para presentar en reunión organización semestral	Mon	19 de jun. 23	Fri	23 de jun. 23
2.1.2.	Socializar iniciativa para identificar el líder del mes en la cartelera de FANA, explicando las acciones que realizó para el proyecto que lo sacaron adelante.	Mon	19 de jun. 23	Wed	19 de jul. 23
2.1.3.	Socializar iniciativa para realizar reuniones de retroalimentación semestrales con coordinadores para recoger lecciones aprendidas y acciones positivas que se puedan replicar en otras áreas.	Mon	19 de jun. 23	Wed	19 de jul. 23
2.1.4.	Solicitar incluir sección dedicada a los proyectos de la Fundación FANA en redes sociales en la página web para fortalecer el alcance de la estrategia	Mon	3 de jul. 23	Wed	2 de ago. 23
2.2.	Gestión de Interesados	Fri	9 de jun. 23	Mon	5 de feb. 24
2.2.1.	Mantener reuniones mensuales con informe de progreso y monitorear para los proyectos, con apoyo del más alto nivel.	Fri	9 de jun. 23	Mon	5 de feb. 24
2.2.2.	Construir una tabla de patrocinadores que incluya patrocinador, nivel de interés y frecuencia de informes. De esta manera realizar seguimiento detallado.	Fri	9 de jun. 23	Fri	16 de jun. 23
2.3.	Plantear la importancia de la revisión de planeación estratégica	Mon	3 de jul. 23	Mon	3 de jul. 23
3	Módulo 2: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	Fri	9 de jun. 23	Mon	29 de ene. 24
3.1.	Identificar acciones y/o instrumentos concretos de metodología de gestión de proyectos PMI para estandarizar los planes de proyecto (acta del proyecto; estructura de desglose de trabajo; presupuesto; cronograma)	Fri	9 de jun. 23	Wed	5 de jul. 23
3.1.1	Realizar sesión informativa del PMI y gestión de proyectos para evidencia de beneficios y enseñar a la Fundación FANA cómo usarlos.	Fri	9 de jun. 23	Fri	16 de jun. 23
3.1.2	Apoyar en construcción de plantilla que incluya acciones propuestas, partiendo del formato sencillo que tiene el área.	Mon	19 de jun. 23	Wed	5 de jul. 23
3.2.	Incluir lecciones aprendidas incluyendo iniciativas para replicar en los proyectos en reunión mensual de coordinadores.	Mon	19 de jun. 23	Mon	29 de ene. 24

No.	Actividad	Inicio		Fin	
4	Módulo 3 y 4: Nivel de Herramientas de Dirección de Proyectos y Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos	Mon	19 de jun. 23	Mon	29 de ene. 24
4.1.	Parametrizar herramientas disponibles en la organización	Mon	19 de jun. 23	Mon	29 de ene. 24
4.1.1	Realizar sesión de trabajo para apoyar a la Fundación FANA para optimizar las herramientas disponibles	Mon	19 de jun. 23	Mon	26 de jun. 23
4.1.2	Implementar plantillas en herramientas disponibles	Tue	1 de ago. 23	Mon	29 de ene. 24
5	Módulo 5: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio	Mon	26 de jun. 23	Mon	7 de ago. 23
5.1.	Planear e implementar estrategias para estandarizar los criterios de priorización de los proyectos, incluyendo beneficios financieros y análisis de riesgo.	Mon	26 de jun. 23	Fri	7 de jul. 23
5.1.1	Realizar reunión colaborativa para incluir acción de análisis de riesgo en los proyectos para su correcta evaluación y priorización	Mon	26 de jun. 23	Fri	30 de jun. 23
5.1.2	Realizar sesión informativa sobre hitos de proyecto y su utilidad para seguimiento.	Mon	3 de jul. 23	Fri	7 de jul. 23

Fuente: Elaboración propia

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

Se puede concluir que la Fundación FANA cuenta con herramientas, prácticas y procesos valiosos que sirven como cimientos para la gestión de proyectos dentro de la organización, por lo cual, con base en los resultados de la evaluación de madurez, se pudieron dar herramientas que les permitan incrementar el nivel (de madurez) en el que se encuentra actualmente, con elementos disponibles en la institución, en línea con los principales referentes bibliográficos utilizados en el presente trabajo.

Como resultado de este trabajo se puede evidenciar la importancia de los esfuerzos realizados por la organización para la gestión de los proyectos, ya que esto permite implementar iniciativas que sean de relevancia para la institución. Ahora bien, existen oportunidades de mejora para lograr hacer más eficiente y práctico el proceso, sobre todo en materia de identificar y socializar información estratégica de los proyectos en toda la organización a diversos niveles, para que todos los colaboradores cuenten con datos claros y los objetivos que se tienen previstos alcanzar.

El instrumento aplicado en la organización indica que la organización reconoce la importancia de la gerencia de proyectos, y realiza esfuerzos para implementar prácticas dentro de su funcionamiento. Es decir, que se puede concluir que a pesar de que se cuente con presupuesto limitado, o, aunque la institución no sea de gran tamaño, o no cuente con disponibilidad de recursos para inyectar en procesos asociados a la gestión de proyectos, es posible trabajar con herramientas sencillas y disponibles, que tengan un impacto positivo en los resultados de los proyectos.

Lo anterior se traduce en que cuando se apropien estas prácticas en la organización, se implementan procesos que permiten contar con un balance oportuno sobre el estado de los proyectos y que no requiera reprocesos o re-trabajos en las áreas de manera periódica, frente a solicitudes de interesado. Es decir, se busca que este proceso no sea reactivo, sino que, por el contrario, se tenga la información disponible, evitando reprocesos.

Adicionalmente, se puede concluir que es de gran importancia que la Fundación FANA cuente con herramientas estandarizadas para los proyectos, ayuda a la organización a tener una mayor eficiencia en los proyectos, en la medida en que se vuelven procesos transversales y perdurables en el tiempo que se interiorizan en los colaboradores y en los demás procesos de la organización, para que se tenga una cultura de gerencia de proyectos y de reportes (monitoreo).

En este marco, se puede observar que con base la medición de madurez, presentación de los resultados, análisis de los mismos y un cronograma de trabajo para lograr incrementar el nivel de madurez de la organización, en el cual se identifican iniciativas que abordan los resultados de los diferentes módulos de la evaluación, en un corto y mediano plazo, en el cual se plantea la generación de herramientas sencillas pero efectivas, para mejorar el proceso de gerencia de proyectos en la institución. Lo anterior permite identificar el cumplimiento del objetivo general de la investigación y los específicos.

En general, se puede evidenciar la importancia de los procesos asociados con la gestión de proyectos en la organización para lograr una coherencia y cohesión entre los proyectos realizados en la institución y su alineación con los objetivos que busca la Fundación. Este trabajo refleja la importancia que las entidades sin ánimo de lucro incorporen prácticas de gerencia de proyectos debido a los beneficios que estos conllevan en el desarrollo de sus operaciones.

10.2. Recomendaciones

Esta investigación se considera que es un punto de partida para abrir el debate sobre las herramientas y la información existente frente a la gerencia de proyectos en organizaciones sin ánimo de lucro, en la medida en que si bien existe una amplia literatura en relación con la disciplina en general (de gerencia de proyectos), se evidencia una oportunidad de ahondar y desarrollar estudios o reportes enfocados a las instituciones como la Fundación FANA.

Si bien en general en las organizaciones existen limitaciones de recursos, es claro que aquellas con vocación social cuentan con aún más restricciones, en la medida en que, al no generar ganancias, la posibilidad de sostenibilidad de su operación se basa únicamente en donaciones o en recursos que puedan obtener a través de fuentes públicas/estatales. Adicionalmente, esta misma situación conlleva a que la posibilidad de realizar contrataciones de personal resultan ser un reto importante para las instituciones, y en variadas ocasiones se observa que una sola persona puede estar desarrollando múltiples actividades y roles.

Es así como sería importante para próximos estudios, contar con la disponibilidad de información que resulte ser la base para desarrollar herramientas personalizadas que sean útiles para este tipo de organizaciones y que su adaptación no requiera mucho esfuerzo.

Así mismo, establecer una línea base en materia de madurez de proyectos dentro de las organizaciones resulta importante, para así tener claro un punto de partida y lograr establecer los esfuerzos que son necesarios para alcanzar un mayor nivel de madurez, basado en las necesidades de la organización.

Con base en lo anterior, contar con una guía práctica que pueda ser utilizada por las organizaciones, para que puedan personalizarla y tomar lo que sea útil para ellas de acuerdo con los proyectos que desarrolla y con sus necesidades, facilita el trabajo pues genera un marco que puede ser adaptado, sin necesidad de grandes inversiones de capital, tiempo o recursos humanos.

11. Referencias

- Ángela Noguera, D. H. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Obtenido de Research Gate:
https://www.researchgate.net/publication/262880789_Estrategia_organizacional_una_propuesta_de_estudio
- Ávila, M. M. (2012). *PROPUESTA DE PLAN DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL ÁREA DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE VIVIENDA Y URBANISMO*. Obtenido de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3036/MORERA%20MAYELA.pdf;sequence=1>
- Agudelo, A. (2020). Precarious employment and health: A qualitative study in Venezuelan immigrant population in Colombia. *Journal of Migration and Health*.
- Ahmad Ali, M. (2021). The Power Of Adkar Change Model In Innovative Technology Acceptance Under The Moderating Effect Of Culture And Open Innovation. *Scientific Journal of Logistics*, 17. Obtenido de PROSCI: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Ahmed, R., & Lodhi, K. M. (2021). Do Project Manager's Emotional Leadership Competencies Affect Success of Public Sector Projects in Pakistan? *International Journal of Information Technology Project Management*, 83-98.
- Albrecht, J. &. (2014). Linking the benefits of project management maturity to project complexity. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2020). *Business Model Generation*. Obtenido de Cámara de Barranquilla: https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf
- Aristizabal, M. C., & Arias, C. (2022). La importancia de la alineación de los proyectos a la estrategia de la organización. *Universidad EAN*.

- Asociación de Fundaciones, E. y. (Marzo de 2018). *Las Fundaciones en Colombia*. Obtenido de Catacterísticas, Tendendicas y Desafíos: https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf
- Ñaupas Paitán, H. P. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Ayuda en Acción. (2018). *Historia de las ONG*. Obtenido de Ayuda en acción: <https://ayudaenaccion.org/blog/solidaridad/historia-de-las-ong/>
- Baca-Tavira, N. (2016). *Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales*. Obtenido de Convergencia revista de ciencias sociales.: <https://doi.org/10.29101/crcs.v0i72.4131>
- Botero-Meneses, J. S.-O.-G.-S.-v.-M.-R. (2020). *Assessment of nutrition and learning skills in children aged 5-11 years old from two elementary schools in Chocó*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03821>.
- Calderón, N. O. (2021). *Evolución de las Entidades sin Ánimo de Lucro ESAL en Colombia, durante los años 1991 al 2018 de acuerdo a la normatividad que las rige*. Obtenido de Repositorio Universidad Abierta y a Distancia: <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/40805/3/nortegaca.pdf>
- Caracol Radio. (22 de Agosto de 2022). *ICBF tendrá presupuesto de \$8,5 billones para 2023, menos de lo solicitado*. Obtenido de Caracol Radio: https://caracol.com.co/radio/2022/08/22/nacional/1661184144_029660.html
- Carmona, C. (2018). *¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones?* <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>.
- Conflicto, O. d. (2020). *Balance del Conflicto Armado*. Obtenido de <https://micrositios.centrodememoriahistorica.gov.co/observatorio/infografias/balance-general/>.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (1989). CODIGO DEL MENOR DECRETO 2737 DE 1989.

- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2006). *Código de Infancia y Adolescencia*.
- Cooke-Davies, T. J., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*.
- Currie, D. (2022). Avoiding the vicious cycle, engendering the virtuous circle: Understanding. *Journal of Business Research* , 17-28.
- DANE. (2021). *Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares – Módulo trabajo infantil (GEIH-MTI)*. Bogotá.
- DANE. (2021). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*.
- Daniel, J. A. (1923). *Nacimientos en niños y adolescentes en Colombia DANE*.
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/ene-2022-nota-estadistica-embarazo.pdf>.
- Dijk, O. &. (2017). *Charity, incentives, and performance*. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 66, 119–128. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2016.04.005>.
- Dongarwar, D. &. (2019). *Influence of sexual and reproductive health literacy on single and recurrent adolescent pregnancy in Latin America*. . <https://doi.org/10.1016/j.jpag.2019.06.003>.
- El Heraldo. (21 de Agosto de 2022). *Presupuesto del ICBF para el 2023 será de \$8,5 billones*.
 Obtenido de El Heraldo: <https://www.elheraldo.co/colombia/presupuesto-del-icbf-para-el-2023-sera-de-85-billones-932417>
- FANA, F. (2020). *Informe de Gestión 2019*. Bogotá:
https://www.fundacionfana.org/_files/ugd/83c9e8_bd850bd20e48494e9773911d7a99b4cd.pdf.
- FANA, F. (2021). *Informe de Gestión 2021*. Bogotá:
https://www.fundacionfana.org/_files/ugd/83c9e8_1b0fb5658104465c93c2e842c4c06496.pdf
- FANA, F. (2022). *Planeación Estratégica FANA*. Bogotá.
- FANA, F. (2022). *Presupuesto FANA 2022*. Bogotá.

Felício, J. A. (2013). Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic. *Journal of Business Research*, 2139-2146.

Ferreira-Herrera, D. C. (s.f.). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjn-cyzveD5AhU7fDABHZx7CloQFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5352671.pdf&usg=AOvVaw3NgAV2CgqKW4le_rYSUFh1

Fundación FANA. (2022). *Fundación FANA*. Obtenido de <https://www.fundacionfana.org/quienes-somos>

Görög, M. (2011). Translating Single Project Management Knowledge to Project Programs. *Project Management Journal*.

Görög, M. (2016). A broader approach to organisational project management. *International Journal of Project Management*.

ICBF. (2022). *Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*. Obtenido de Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Ika, L. (2014). Learning from international development projects: Blending Learning from international development projects: Blending. *International Journal of Project Management*, 1182-1196.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2019). *Trabajo infantil en Colombia*. Bogotá: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (2019). *ICBF GOV*. Obtenido de ICBF GOV: <https://www.icbf.gov.co/normativa>

Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (21 de Diciembre de 2021). *Los migrantes pueden ser una oportunidad para el desarrollo del país: ICBF*. Obtenido de ICBF GOV: <https://www.icbf.gov.co/noticias/los-migrantes-pueden-ser-una-oportunidad-para-el-desarrollo-del-pais->

- PMI. (2022). *Project Management Institute - About us*. Obtenido de <https://www.pmi.org/about>
- PROSCI. (2023). *The Prosci ADKAR Mode: A powerful yet simple model for facilitating individual change*. Obtenido de PROSCI: People, Change, Results: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Robert Joslina, R. M. (2015). *Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts*. Oslo: International Journal for Project Management.
- Rodríguez, M., & Sierra, J. S. (2021). *Propuesta de intervención del clima organizacional como estrategia orientada a la mejora del desempeño y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Fundación FANA*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58845/Propuesta%20de%20intervenci%C3%B3n%20del%20clima%20organizacional%20como%20estrategia%20orientada%20a%20la%20mejora%20del%20desempe%C3%B1o%20y%20al%20cumplimiento%20de%20los%20objetivos%20es>
- Rowe, S. (2015). *Project Management for Small Projects*. 9-20.
- Samperi, R. H. (2018). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sandoval Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 162-171.
- Silva, D. (2014). OPM3® Portugal Project: Analysis of Preliminary Results.
- Varela, F. J. (2020). *Propuesta de mejoramiento al nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR Sport and Fitness*. Bogotá: Universidad EAN.
- Welde M., & H. (2022). *Improving value for money through better front-end management: An attempt to reduce costs and increase user benefits in the planning of a motorway project*. *Case Studies on Transport Policy*. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.05.019>