



Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos basada en estándares internacionales en la Fundación Asocref

Yurley Paola Ávila Marín

Daniela Rodríguez Mora

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

19/02/2025

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GERENCIA DE PROYECTOS BASADA EN
ESTÁNDARES INTERNACIONALES EN LA FUNDACIÓN ASOCREF**

Yurley Paola Ávila Marín

Daniela Rodríguez Mora

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Directora:

Ph.D. Diana Angelica Varela Martínez

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

19/02/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 19/02/2025

Agradecimientos

En primer lugar, queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Dios por habernos permitido culminar con éxito la Maestría en Gerencia de Proyectos. Su guía y apoyo han sido esenciales durante todo este recorrido.

A nuestra directora de trabajo de grado, Ph.D. Diana Angélica Varela Martínez, por su invaluable orientación, confianza y dedicación. Su experiencia y conocimientos han sido pilares fundamentales en el desarrollo de este trabajo.

A la Fundación Asociación Creando Futuro, por brindarnos la oportunidad de formarnos académicamente y facilitarnos los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación. Su compromiso y apoyo han sido clave en nuestro crecimiento profesional.

A nuestras familias, gracias por su incondicional apoyo, que nos impulsó a superar cada obstáculo y alcanzar esta meta.

Resumen

Fomentar la creación de valor y garantizar que los productos y servicios ofrecidos por la Fundación Asocref contribuyan de manera efectiva a la construcción del tejido social en Colombia resalta la importancia de fortalecer la gestión de proyectos en la organización. Esto requiere adoptar conceptos, metodologías y herramientas que sirvan como base para el diseño de una propuesta metodológica que permita a las partes interesadas comprender qué hacer, en qué plazos, cuáles son las actuaciones esperadas y cuáles son los resultados previstos durante la ejecución de los proyectos. La investigación inicia con un análisis de la literatura centrado en los estándares internacionales de gestión de proyectos, posteriormente, se realiza un diagnóstico organizacional que evidencia el estado actual de la gestión de proyectos en la Fundación, identificando puntos de mejora y fortalezas de la organización en su gestión. A partir de estos dos enfoques, se consolidan las herramientas necesarias para diseñar una metodología fundamentada en buenas prácticas internacionales, adaptada a las necesidades específicas de la organización.

Palabras clave: Metodología, Estándares Internacionales de Gerencia de Proyectos, Asocref, proyectos sociales

Abstract

To effectively contribute to the social fabric of Colombia, Fundación Asocref must prioritize the enhancement of project management within its organization. This entails adopting a comprehensive framework of concepts, methodologies, and tools that serve as the foundation for designing a methodological proposal. Such a proposal would facilitate effective communication among stakeholders, outlining the necessary actions, timelines, anticipated tasks, and desired outcomes during project execution. The research process commences with a literature review that examines international project management standards. Subsequently, an organizational diagnosis is conducted to assess the current state of project management practices within the Foundation, identifying areas for improvement and highlighting organizational strengths. These two approaches are then integrated to establish a comprehensive set of tools that enable the design of a methodology aligned with international best practices, tailored to the unique needs of the organization.

Keywords: Methodology, International Project Management Standards, Asocref, social projects.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras.....	14
Lista de Tablas	11
Introducción.....	12
<i>Antecedentes.....</i>	<i>13</i>
<i>Planteamiento del Problema</i>	<i>15</i>
<i>Pregunta de investigación.....</i>	<i>17</i>
Objetivos.....	18
<i>Objetivo general.....</i>	<i>18</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
Justificación	19
Marco Institucional.....	22
<i>Presentación de la empresa</i>	<i>22</i>
<i>Referentes estratégicos</i>	<i>23</i>
<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>23</i>
<i>Servicios ofrecidos.....</i>	<i>28</i>
<i>Análisis del Sector</i>	<i>29</i>
Marco de Referencia	31
<i>Proyectos.....</i>	<i>31</i>

<i>Gestión de Proyectos</i>	32
<i>Metodologías de Gestión de Proyectos</i>	34
<i>Madurez de la gestión de proyectos</i>	43
<i>Gerencia de proyectos sociales en Colombia</i>	44
<i>Análisis de artículos</i>	45
Diseño Metodológico	48
<i>Enfoque de investigación</i>	48
<i>Alcance de investigación</i>	50
<i>Variables</i>	52
<i>Población y Muestra</i>	52
<i>Instrumento de Medición</i>	53
<i>Validación del Instrumento de Medición</i>	54
<i>Instrumentos de Recolección de Datos y su Relación con los Objetivos</i>	55
Diagnóstico Organizacional	56
<i>Análisis externo de la organización</i>	56
<i>Análisis interno de la empresa</i>	67
<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	72
<i>Análisis de los resultados</i>	74
<i>Características de los proyectos revisados</i>	100
<i>Análisis de la revisión documental de los proyectos</i>	101

Propuesta metodológica para proyectos en Asocref	12
<i>Conclusión general de los instrumentos.....</i>	<i>109</i>
Plan de Intervención	114
<i>Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos basada en estándares internacionales en la Fundación Asocref</i>	<i>114</i>
<i>Propuesta para la implementación de la metodología para la gerencia de proyectos basada en estándares internacionales en la Fundación Asocref.....</i>	<i>122</i>
<i>Validación de la propuesta por la Fundación Asocref.....</i>	<i>128</i>
Conclusiones y Recomendaciones.....	130
<i>Conclusiones</i>	<i>130</i>
<i>Recomendaciones</i>	<i>132</i>
Referencias.....	135
Anexos	146
<i>Anexo A. Encuesta de validación de conocimientos previos sobre la gestión de proyectos y diagnóstico interno dentro de la organización.....</i>	<i>146</i>
<i>Anexo B. Lista de chequeo inicial de los proyectos.....</i>	<i>149</i>
<i>Anexo C. Informe de encuesta líderes de proyectos</i>	<i>151</i>
<i>Anexo D. Revisión documental</i>	<i>152</i>
<i>Anexo E. Actividades y Entregables, base de la metodología.....</i>	<i>155</i>
<i>Anexo F Lineamientos para la gestión de cambios</i>	<i>159</i>
<i>Anexo G Lineamientos para la documentación de lecciones aprendidas</i>	<i>160</i>
<i>Anexo H Cronograma de implementación de la propuesta metodológica</i>	<i>161</i>

Anexo I Presupuesto de implementación de la propuesta metodológica..... 166

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Mapa de procesos Fundación Asocref</i>	27
Figura 2. <i>Organigrama Fundación Asocref</i>	28
Figura 3 <i>Estructura Estándar para la dirección de Proyectos PMBOK</i>	35
Figura 4. <i>Estructura Estándar CPPM</i>	36
Figura 5 <i>Estructura Estándar ISO 21500</i>	37
Figura 6. <i>Estructura Estándar P2M</i>	38
Figura 7. <i>Estructura Estándar ICB</i>	39
Figura 8. <i>Estructura Estándar P5</i>	40
Figura 9. <i>Estructura Estándar PM²</i>	41
Figura 10 <i>Ciclo de vida del proyecto Prince2</i>	42
Figura 11 <i>Proceso Cuantitativo</i>	49
Figura 12 <i>Tiempo vinculado en la Fundación Asocref</i>	74
Figura 13 <i>Nivel de escolaridad</i>	75
Figura 14 <i>Número de proyectos liderados Fundación Asocref</i>	75
Figura 15 <i>Propósitos y objetivos estratégicos de la Fundación Asocref</i>	77
Figura 16 <i>Alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos</i>	77
Figura 17 <i>Existencia del rol de gerente de proyecto</i>	78
Figura 18 <i>Conocimiento de Guías Internacionales</i>	79
Figura 19 <i>Implementación de Estándares internacionales</i>	80
Figura 20 <i>Estructura organizacional y toma de decisiones</i>	81
Figura 21 <i>Reconocimiento del Ciclo de Vida del Proyecto</i>	82
Figura 22 <i>Priorización de Proyectos sostenibles</i>	83
Figura 23 <i>Identificación y priorización de necesidades</i>	83
Figura 24 <i>Disponibilidad de herramientas para diagnóstico inicial</i>	84

Figura 25 <i>Uso de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)</i>	85
Figura 26 <i>Identificación interesados en los proyectos</i>	86
Figura 27 <i>Reconocimiento del equipo de trabajo</i>	87
Figura 28 <i>Desarrollo de habilidades y competencias</i>	87
Figura 29 <i>Reconocimiento de procesos de adquisiciones</i>	88
Figura 30 <i>Canales de comunicación</i>	89
Figura 31 <i>Cumplimientos de normas y procedimientos</i>	90
Figura 32. <i>Monitoreo y control de proyecto</i>	91
Figura 33 <i>Métricas para cuantificar el avance del proyecto</i>	92
Figura 34 <i>Identificación y Gestión de Riesgos</i>	93
Figura 35 <i>Herramientas para la Gestión del Cambio</i>	94
Figura 36 <i>Incorporación de Sostenibilidad</i>	95
Figura 37 <i>Satisfacción con el Cumplimiento de Proyectos</i>	96
Figura 38 <i>Identificación de Beneficiarios Insatisfechos</i>	97
Figura 39 <i>Uso de lecciones aprendidas</i>	97
Figura 40 <i>Cumplimiento de estándares de calidad</i>	98
Figura 41 <i>Evaluación Ex Post</i>	99
Figura 42 <i>Organización y seguridad de la información</i>	101
Figura 43 <i>Información de la estructuración del Proyecto</i>	102
Figura 44 <i>Acta de Constitución y Planificación Inicial</i>	104
Figura 45 <i>Estructura de Desglose del Trabajo</i>	105
Figura 46 <i>Cronograma de proyecto</i>	105
Figura 47 <i>Plan de Gestión de Interesados</i>	106
Figura 48 <i>Plan de Gestión de sostenibilidad</i>	108
Figura 49 <i>Estructura organizativa para la gestión de proyectos en Asocref</i>	116
Figura 50 <i>Base para la gestión de proyectos en Asocref</i>	118

Figura 51 <i>Gestión de proyectos en Asocref</i>	120
Figura 52 <i>Estructura organizacional para la gestión de proyectos Asocref</i>	122
Figura 53 <i>Cronograma de implementación</i>	124
Figura 54 <i>Foto de pantalla de encuestas realizada líderes Asocref</i>	151
Figura 55 <i>Foto de pantalla revisión documental Proyectos Asocref</i>	154

Lista de Tablas

Tabla 1 Portafolio de servicios Asocref	28
Tabla 2 <i>Definición de Proyecto</i>	31
Tabla 3 Concepto gestión de proyectos	33
Tabla 4 Análisis Literario	46
Tabla 5 Alcances de la investigación con enfoque cuantitativo	50
Tabla 6 Diseños cualitativos e información que brinda al implementar.....	50
Tabla 7 <i>Relación entre objetivos e instrumentos de recolección de datos</i>	55
Tabla 8. <i>Análisis PESTEL</i>	57
Tabla 9 <i>Análisis interno</i>	68
Tabla 10 Influencia de los estándares Internacionales en la propuesta.....	121
Tabla 11 <i>Roles y responsabilidades para la implementación de la metodología</i>	126

Introducción

La Fundación Asociación Creando Futuro (Asocref), constituida en 2007, se ha consolidado como un referente regional en la ejecución de proyectos sociales dirigidos a las poblaciones más vulnerables, tanto económica como socialmente. A lo largo de su trayectoria ha desarrollado una amplia variedad de proyectos enfocados en mejorar la calidad de vida de las comunidades a nivel local, regional y nacional (Asocref, 2024).

Con el fin de perfeccionar la calidad de sus servicios y proyectos, Asocref adopta un enfoque basado en la mejora continua. Sin embargo, a lo largo de su operación se han identificado deficiencias en la gestión de proyectos, lo que representa un desafío para alcanzar sus metas y generar un impacto sostenible en las comunidades que atiende. Dada la importancia de una gestión eficiente para la organización, este estudio tiene como propósito desarrollar una propuesta metodológica que responda a la siguiente pregunta: ¿Puede una metodología de gerencia de proyectos, basada en estándares internacionales, mejorar el desempeño de las iniciativas desarrolladas por la Fundación Asociación Creando Futuro (Asocref)?

Este trabajo de investigación se estructura con una introducción y se organiza en torno a la definición del objetivo general, los objetivos específicos y la justificación, todos enfocados en responder a la pregunta de investigación planteada.

En el marco institucional, se presenta una descripción de la organización, incluyendo sus referentes estratégicos, estructura organizacional, servicios ofrecidos y un análisis del sector en el que opera.

Para abordar el cuestionamiento planteado, se desarrolla un marco de referencia que fundamenta la propuesta de una metodología para la gestión de proyectos, en estándares internacionales y la alinea estratégicamente con los objetivos de Asocref.

Este marco incluye una revisión de conceptos clave, la gestión y metodología de proyectos, así como la madurez de estos. Además, ofrece una perspectiva sobre la gestión de proyectos sociales y un análisis de diversos artículos científicos relacionados con la gestión de proyectos.

El desarrollo de esta investigación se fundamenta en un diseño metodológico que delimita los elementos esenciales del estudio. En primer lugar, se define el enfoque y tipo de investigación, seguido de la delimitación de la población y la muestra. Posteriormente, se determina el instrumento de medición y se lleva a cabo su correspondiente validación, asegurando la precisión y fiabilidad de los datos recopilados.

Se desarrolla el diagnóstico en la Fundación Asociación Creando Futuro, con el objetivo de evaluar el estado actual de la gestión de sus proyectos, a partir de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos, la aplicación de encuestas a los líderes de proyectos y la revisión de documentación relevante, permitiendo obtener una visión clara y detallada sobre las prácticas actuales, los recursos disponibles y los principales desafíos en la implementación de los proyectos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y fortalecer su gestión.

Con base en esta información, se presenta una propuesta metodológica para la gestión de proyectos y una propuesta de implementación que permita mejorar el desempeño de los proyectos liderados por la Fundación Asocref.

Finalmente, el trabajo concluye con la presentación de las conclusiones y recomendaciones, orientadas a fortalecer la gestión y garantizar un impacto positivo y sostenible en las iniciativas desarrolladas por la organización.

Antecedentes

Eliminar la pobreza representa uno de los mayores desafíos a nivel mundial. Según el informe del Banco Mundial (2023), cerca de 700 millones de personas a nivel mundial viven actualmente en condiciones de pobreza extrema, definida como un ingreso diario de 2,15 USD o menos. Esta situación pone en riesgo el cumplimiento del objetivo global de erradicar la

pobreza extrema para el año 2030, tal como se establece en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de la Naciones Unidas (ONU, 2015)

El progreso hacia este objetivo se ha estancado, afectado por una serie de crisis y conmociones durante el periodo 2020-2023. La pandemia de SARS-CoV-2 (COVID-19) ha sido una de las principales causas, empujando a aproximadamente 70 millones de personas a la pobreza extrema en 2020, lo que representa el mayor retroceso en la lucha contra la pobreza desde 1990 (Banco mundial, 2022).

Además de la pandemia, otros factores como el cambio climático, los conflictos y la inseguridad alimentaria han complicado aún más la recuperación económica. Estos problemas han afectado desproporcionadamente a los países más pobres, que ya enfrentan situaciones de sobreendeudamiento y escasez de recursos.

A nivel nacional, el gobierno colombiano, a través de su Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 titulado “Colombia Potencia Mundial de la Vida” (Ley 2294, 2023), ha señalado que persisten desafíos estructurales que limitan la protección y garantía de los derechos y el bienestar integral de la población. De acuerdo con lo expuesto por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2023, el 33% de los ciudadanos vive en condiciones de pobreza monetaria, mientras que el 11,4 % se encuentra en pobreza monetaria extrema. Esta situación se ve agravada por la vulnerabilidad de muchas personas, quienes corren el riesgo de regresar a la pobreza ante cualquier evento adverso.

Las fundaciones focalizan sus inversiones filantrópicas en el diseño e implementación de iniciativas que propician el desarrollo social (SJR, 2022).

Estas organizaciones suelen dirigir su atención hacia un amplio colectivo de beneficiarios (AEF, 2021), contribuyendo así al cumplimiento de los ODS. Estos objetivos tienen como finalidad erradicar la pobreza y la desigualdad, promover la igualdad de género y garantizar el acceso universal a empleos dignos. Además, buscan facilitar la disponibilidad de

servicios de salud y educación de calidad, preservar el medio ambiente y asegurar que todas las personas puedan disfrutar de paz y prosperidad (ONU, 2015).

En este contexto, las fundaciones no solo actúan como donantes, sino que desempeñan un papel fundamental en la creación de redes de colaboración que amplifican el impacto social. Al implementar programas destinados a abordar problemas sociales urgentes, como la pobreza y la falta de acceso a educación y salud, estas organizaciones fomentan un cambio significativo en las comunidades. Así, las fundaciones se convierten en agentes clave para promover un desarrollo inclusivo y sostenible en la sociedad.

Asocref alinea sus actividades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), trabajando en áreas como la superación de la pobreza, la nutrición, el desarrollo social, la educación y la protección del medio ambiente. Con más de 130 proyectos, la organización apoya a niños, jóvenes, familias y adultos mayores en condiciones de vulnerabilidad económica y social.

Estos esfuerzos no solo tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios, sino que también buscan fortalecer el tejido social y promover el bienestar general de las comunidades. Por ello, es fundamental gestionar adecuadamente los proyectos para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y contribuir efectivamente al cumplimiento de los ODS. Este enfoque integral permite maximizar el impacto positivo en las comunidades atendidas y asegurar un desarrollo sostenible a largo plazo.

Planteamiento del Problema

Ante la crítica situación social del país, las políticas, programas y proyectos sociales se han convertido en un pilar fundamental de la gestión pública, con el objetivo de reducir la pobreza y ampliar el acceso a servicios sociales más inclusivos y efectivos. Este enfoque ha estado acompañado de políticas económicas rigurosas que implican un control estricto de la inversión social por parte de los gobiernos, lo que en ocasiones ha llevado a una grave escasez de fondos públicos para satisfacer las necesidades sociales (Sulbrandt, 2022).

Los proyectos asignados a la Fundación se financian a través de alianzas estratégicas, convenios, donaciones y contratos con entidades tanto públicas como privadas. De hecho, el 99.7% de los recursos destinados a atender a la población beneficiaria provienen del Estado. Con la transición hacia un gobierno de izquierda, los procesos licitatorios y convenios han comenzado a priorizar a organizaciones de base con enfoques diferenciales, tales como indígenas, afrodescendientes y juntas de acción comunal. Este cambio ha otorgado a estas organizaciones una ventaja en la adjudicación de contratos. Sin embargo, a pesar de haber presentado propuestas en 17 zonas ofertadas, hasta el 30 de abril de 2024, Asocref no ha logrado obtener su primer contrato para este período; los contratos actualmente en ejecución corresponden a vigencias anteriores.

Adicional a esto y pese al cierre exitoso de los proyectos adjudicados a la Fundación, se observa que, de los 11 proyectos ejecutados en 2023, 10 enfrentaron dificultades relacionadas con cronogramas, presupuestos y entregables. Estos desafíos resultaron en una reducción del 55% en la adjudicación de contratos en comparación con 2022 y del 91% en lo que va de 2024.

Aunque Asocref opera bajo un sistema de gestión de calidad, las acciones implementadas no han sido suficientes para alcanzar sus objetivos. Con el fin de aumentar su cobertura y contribuir al cierre de las brechas sociales la entidad ha incluido en su planteamiento estratégico la ampliación de sus aliados para la gestión de proyectos, buscando colaborar con otros organismos no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional que apoyen el desarrollo social y económico del país mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos y recursos (APC Colombia, 2021).

En la actualidad, la Fundación Asocref carece de la capacidad necesaria para planificar, formular, ejecutar, evaluar, dar seguimiento y controlar sus proyectos. Esto ha llevado a perder oportunidades que podrían optimizar recursos, evaluar el impacto social en las familias atendidas y adoptar mejores prácticas. Desde su concepción hasta su liquidación, cada proyecto depende del criterio individual del profesional asignado guiado por su formación y

experiencia. Por lo tanto, es imperativo establecer una estandarización en la gestión de proyectos a nivel empresarial, respaldada por estándares internacionales que permitan una gestión integral y transversal no solo con cooperantes nacionales sino también internacionales. Este enfoque no solo mejoraría la eficacia operativa, sino que también potenciaría el impacto social positivo en las comunidades atendidas.

Pregunta de investigación

¿Puede una metodología de gerencia de proyectos, basada en estándares internacionales, mejorar el desempeño de las iniciativas desarrolladas por la Fundación Asociación Creando Futuro (Asocref)?

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una propuesta metodológica para la gestión de proyectos en la Fundación Asociación Creando Futuro, Asocref, a partir estándares internacionales.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico inicial de la gestión de proyectos en la Fundación Asocref.
- Investigar y seleccionar estándares internacionales de gestión de proyectos que se adapte al contexto y necesidades de la Fundación Asocref
- Diseñar una propuesta metodológica que se adapte a las necesidades de la Fundación Asocref e incorpore las buenas prácticas para la gerencia de proyectos establecidas en los estándares internacionales.
- Proponer un plan de implementación de la metodología propuesta para la Fundación Asocref.

Justificación

La situación actual de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) en Colombia, en el contexto de la ejecución de proyectos sociales, se caracteriza por una disminución en la contratación. Este fenómeno se debe al creciente enfoque y priorización del gobierno actual por las organizaciones de base, argumentando que estas están más conectadas con las comunidades locales y pueden responder mejor a sus necesidades específicas. Sin embargo, esta estrategia ha dejado de lado la idoneidad y experiencia acumulada por las ESAL a lo largo de los años, creando barreras que dificultan su acceso a contratos y financiamiento (Saavedra, 2024).

Aunque este enfoque puede tener beneficios en términos de respuesta comunitaria, también ha generado un entorno competitivo desfavorable para las ESAL más consolidadas y con mayor trayectoria. La reducción en la contratación no solo limita las oportunidades para estas organizaciones, sino que también afecta la diversidad y la calidad de los servicios ofrecidos a las comunidades (Semana, 2024).

Adicional a esto el aumento en los requisitos regulatorios y la necesidad de demostrar una "reconocida idoneidad" han complicado aún más la situación para las ESAL, a través del Decreto 092 de 2017, se exige que estas entidades demuestren su capacidad organizativa, experiencia previa y un manejo transparente para ser elegibles para contratos estatales.

En este contexto, la Fundación Asocref enfrenta desafíos similares a los de otras entidades sin ánimo de lucro, lo que dificulta la consolidación de nuevos proyectos a pesar de su experiencia y los servicios que ofrece. Sin embargo, al adoptar una perspectiva crítica y fundamentada en las mejores prácticas de gestión de proyectos, se identifican aspectos relacionados con la falta de supervisión, control y apoyo en la gestión. Esta situación impide la integración de un enfoque claro y unificado en el desempeño de sus iniciativas.

Asocref gestiona sus proyectos mediante la responsabilidad delegada a un líder designado para cada iniciativa, quien trabaja en estrecha colaboración con su equipo. Esta estructura puede llevar a que muchas decisiones se tomen basadas en los criterios del líder y las necesidades específicas del proyecto, sin estar necesariamente alineadas con la estrategia y los criterios comunes dentro de la organización.

Además, dado que los proyectos son adjudicados a través de licitaciones públicas, cada uno de ellos cuenta con una estructura funcional definida por la entidad contratante. Esto significa que las especificaciones, requisitos y condiciones de ejecución son establecidas de manera rigurosa por el organismo que otorga el contrato. Como resultado, cada proyecto se ve obligado a adaptarse a un conjunto único de necesidades, reglas y criterios que pueden variar significativamente de un proyecto a otro.

Este enfoque centrado en el cumplimiento contractual tiende a priorizar la satisfacción de las exigencias del cliente sobre otros aspectos fundamentales del desempeño del proyecto. Si bien es importante cumplir con las condiciones establecidas en el contrato, esta orientación puede llevar a una visión limitada que no considera el impacto social a largo plazo o la sostenibilidad de las iniciativas. En muchos casos, los proyectos pueden ser ejecutados con éxito desde una perspectiva contractual, pero aun así fallar en generar el impacto deseado en las comunidades beneficiarias (Ramos et al., 2022).

Asimismo, esta fragmentación en los criterios y objetivos puede dificultar la integración de lecciones aprendidas y mejores prácticas entre proyectos. Cada iniciativa se convierte en una entidad aislada, lo que limita la capacidad de Asocref para capitalizar experiencias previas y aplicar enfoques exitosos en futuros proyectos. La falta de un marco común también impide la creación de sinergias entre diferentes iniciativas, lo que podría potenciar el impacto global de la organización.

En este orden de ideas es necesario que Asocref replantee sus estrategias para mantenerse relevantes en este nuevo contexto. Esto implica fortalecer sus capacidades

organizativas mediante la adopción de mejores prácticas en gestión de proyectos que le permitan no solo cumplir con las expectativas del cliente, si no también garantizar que sus proyectos contribuyan efectivamente al bienestar social y al desarrollo sostenible en las comunidades donde opera convirtiéndose en proyectos exitoso y referentes que permitan atraer nuevas fuentes de ingresos y asegurar su sostenibilidad en un entorno cada vez más competitivo.

De acuerdo con lo anterior, la Fundación Asocref, a través de su alta dirección, está comprometida a proporcionar toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación de la propuesta planteada. Esto incluye garantizar un acceso pleno y suficiente a los datos de los proyectos ejecutados, con el objetivo de realizar un diagnóstico inicial que permita desarrollar una propuesta. Que luego de ser evaluada, pueda ser implementada en la organización, favoreciendo así su crecimiento y efectividad en el cumplimiento de su misión.

Marco Institucional

Presentación de la empresa

La Fundación Asociación Creando Futuro (Asocref) es una ONG privada ubicada en la ciudad de Valledupar – Cesar con más de 15 años de experiencia a nivel nacional, desde su creación en el año 2007 ha dedicado su actividad al desarrollo de proyectos sociales, dedicada a proporcionar atención integral a niños, niñas, adolescentes, adultos mayores de 18 años y familias en situación de alta vulnerabilidad económica y social (Asocref, 2024).

La organización ha venido creciendo a lo largo de los años, consolidándose con uno de los referentes a nivel departamental en cuanto a la ejecución de proyectos sociales. A inicios del 2010, empezó realizando alianza con entidades municipales del departamento del Cesar en la ejecución de proyectos dirigido a la población escolar, para el año 2011 da apertura a la atención de proyectos de primera infancia en el departamento de La Guajira y en el 2012 en la atención de adulto mayor en los departamentos de La Guajira y Sucre, realizando contratación con entidades a nivel nacional. En el año 2014, adquiere la personería jurídica del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y desde ese año a la fecha ha desarrollado los proyectos de primera infancia, prevención y recuperación nutricional, acompañamiento familiar, orientación vocacional a jóvenes y adolescentes y atención a población migrante en todos los municipios del departamento del Cesar y en los departamentos de Guajira y Atlántico (Asocref, 2024).

Luego de adquirida esta experiencia, Asocref empieza a participar en licitaciones a nivel nacional, con entidades como Prosperidad Social, Agencia de Reincorporación y Normalización y Corporación Colombia Internacional, gestionando contratos dirigidos a la seguridad alimentaria, el fortalecimiento al pequeño y mediano productor, reconstrucción del tejido social, fortalecimiento productivo y mejoramiento de habitabilidad ejecutados no solo en el departamento del Cesar, sino también a nivel nacional, incursionando en más de 90 municipios

en el país, consolidando su experiencia no en un solo tipo de proyecto como la mayoría de las fundaciones sino por el contrario abarcando todo tipo de población y proyecto de acuerdo a las características del territorio intervenido, manteniéndose a la vanguardia de las diferentes necesidades que existen en materia intervención social (Asocref, 2024).

Referentes estratégicos

Para el 2023 en Colombia 18.291 Entidades Sin Ánimo de Lucro – ESAL, clasificadas como organizaciones que buscan un objetivo social, altruista, humanitario, artístico o comunitario presentaron solicitud de actualización del régimen tributario especial, régimen aplicable a organizaciones cuyo fin es la realización de su labor meritoria y la falta de ánimo de lucro (DIAN, 2024), evidenciando un alto número de ESAL a nivel nacional.

Sin embargo, existen entidades que se han consolidado como referentes a nivel nacional, una de estas la Cruz Roja de Colombia, que tiene como objetivo promover el desarrollo social y humanitario y contribuir a la capacidad de recuperación de comunidades vulnerables (Cruz Roja Colombiana, s. f.). La encuesta realizada a los líderes en el panel de opinión corrobora que dentro de las Organizaciones No Gubernamentales más destacadas en Colombia tenemos la Cruz Roja, seguido por la Fundación Corona, Fedesarrollo, Fundación Social, Fundación Paz Y Reconciliación – Pares y la Fundación Ideas Para La Paz -FIP (Cifras & Conceptos., 2023).

El reconocimiento de estas organizaciones se encuentra basado en las buenas prácticas y efectividad de ejecución de proyectos, la flexibilidad para resolver problemáticas sociales y la movilización de recursos de origen privado y de innovación pública (Uribe, 2017).

La descentralización de su organización y la presencia como es el caso de la Cruz Roja en los 32 departamentos de Colombia hace que su reconocimiento sea de mayor impacto a nivel país.

Estructura organizacional

Para comprender el funcionamiento y la dirección estratégica de la Fundación Asocref, es fundamental analizar su estructura organizacional, la cual se define a partir de su misión,

visión y objetivos corporativos. Estos elementos constituyen la base sobre la cual la organización establece sus principios operativos y estratégicos, permitiéndole alinear sus acciones con su propósito social.

La misión de Asocref refleja su compromiso con la mejora de la calidad de vida de las poblaciones vulnerables a nivel local, regional y nacional. A través de programas y alianzas estratégicas, busca generar un impacto social positivo y sostenible.

Por otro lado, su visión orienta a la organización hacia la consolidación de su liderazgo en la gestión de proyectos sociales y comunitarios, destacando la importancia de la cooperación interinstitucional para alcanzar un alto grado de desarrollo humano.

Finalmente, los objetivos corporativos de Asocref actúan como directrices estratégicas que guían su crecimiento y consolidación en el sector social. En este sentido, se prioriza la prestación de servicios orientados al desarrollo comunitario y la inclusión social, garantizando la efectividad y sostenibilidad de sus intervenciones.

A continuación, se presentan en detalle la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización:

Misión

Asocref define su misión como: “La Fundación está comprometida socialmente al mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable a nivel local, regional y nacional mediante la prestación de servicios, a través de la constitución de alianzas estratégicas que permitan la dinamización de programas integrales, que faciliten un desarrollo humano, social de las comunidades con amor, seriedad y cumplimiento” (Asocref, 2024).

Visión

La visión de la organización se expresa de la siguiente manera: “La Fundación Asocref pretende consolidarse como líder en proyectos y programas sociales y comunitarios a partir de alianzas que contribuyan de manera eficaz a un alto grado de desarrollo humano” (Asocref, 2024).

Objetivos Corporativos

Una vez definidas la misión y la visión, Asocref establece sus objetivos corporativos como pilares estratégicos que orientan sus acciones y metas. Entre ellos, destaca el objetivo de “Ser considerada la Fundación líder en el mercado en la prestación de servicios de programas de desarrollo social y comunitario que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de la población en condición de vulnerabilidad económica y social” (Asocref, 2024).

Objetivos Estratégicos

- Incrementar el nivel de satisfacción de las clientes internos y externos en todos los procesos misionales de la organización
- Impulsar la búsqueda permanente de recursos por medio de la participación de diferentes convocatorias y actividades meritorias objeto de la Fundación.
- Contribuir a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de los diferentes programas y proyectos liderados por la Fundación.
- Mejorar la administración del rendimiento del equipo humano basándose en las competencias requeridas para cumplir con los procesos y la misión institucional (Asocref, 2024).

Política de calidad

La política de calidad es un componente fundamental que refleja el compromiso de la Fundación Asocref con la excelencia en todos sus procesos y servicios. A continuación, se presenta la política de calidad definida por la organización: “La Fundación está comprometida con la satisfacción de las necesidades y el mejoramiento de la calidad de vida de la población vulnerable mediante el desarrollo de proyectos y programas sociales, comunitarios y la constitución de alianzas estratégicas a nivel local, regional y nacional; para ello la Fundación busca mejorar los procesos, cumplir los requisitos legales y del cliente; con un equipo de

trabajo interdisciplinario y competente fundamentados en los valores organizacionales” (Asocref, 2024).

Sistema de gestión de Calidad

Asocref busca constantemente el mejoramiento de sus procesos, en el 2013 obtuvo la acreditación en calidad ISO 9001:2008 y en el 2016 realizó la transición a la ISO 9001:2015, bajo el alcance de “Atención Integral a Niños, niñas, adolescentes y mayores de 18 años vulnerables y sus familias, a través del desarrollo de proyectos, programas sociales, comunitarios, de mejoramiento y asistencia nutricional” (Asocref, 2024).

Mapa de procesos

En la Figura 1. Mapa de procesos Fundación Asocref, se identifican 4 macroprocesos y 10 procesos.

Macroproceso estratégico, ubicado en la parte superior del mapa, afecta los demás procesos, debido a su responsabilidad en el direccionamiento, seguimiento, evaluación y actualización del Sistema (Proceso Gerencia estratégica y gestión de alianzas interinstitucionales).

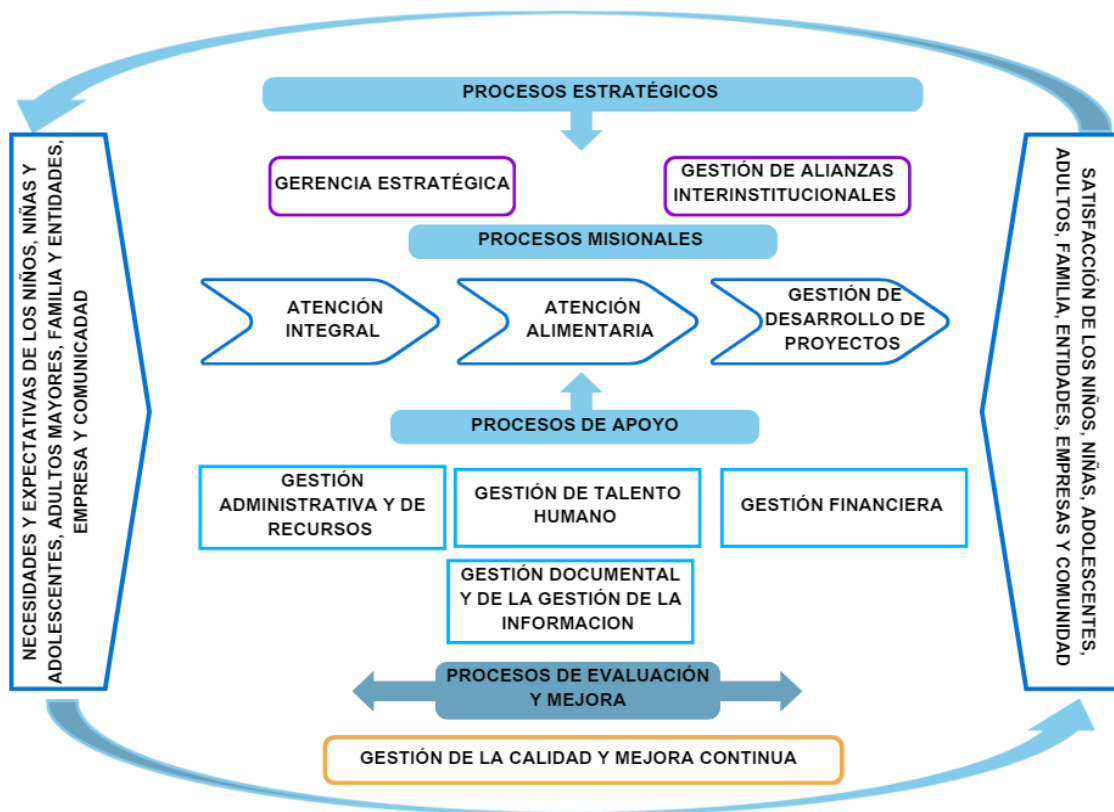
Macroprocesos misionales, procesos que se llevan a cabo para suministrar el producto o servicio final al cliente, dependen mutuamente y con el resto de los procesos para el cumplimiento de sus objetivos (Proceso Atención integral, atención alimentaria y gestión de desarrollo de proyectos).

Macroprocesos de apoyo, ubicados en la base del mapa son los responsables de asistir y respaldar, como su nombre lo sugiere, el desarrollo de cualquier producto o servicio para su correcto funcionamiento (Proceso de gestión administrativa y de recursos, gestión de talento humano, gestión financiera y gestión documental y de la información).

Macroproceso de evaluación y mejora, permiten evaluar y mejorar continuamente la prestación del servicio (Proceso gestión de la calidad y mejora continua) (Asocref, 2024).

Figura 1.

Mapa de procesos Fundación Asocref



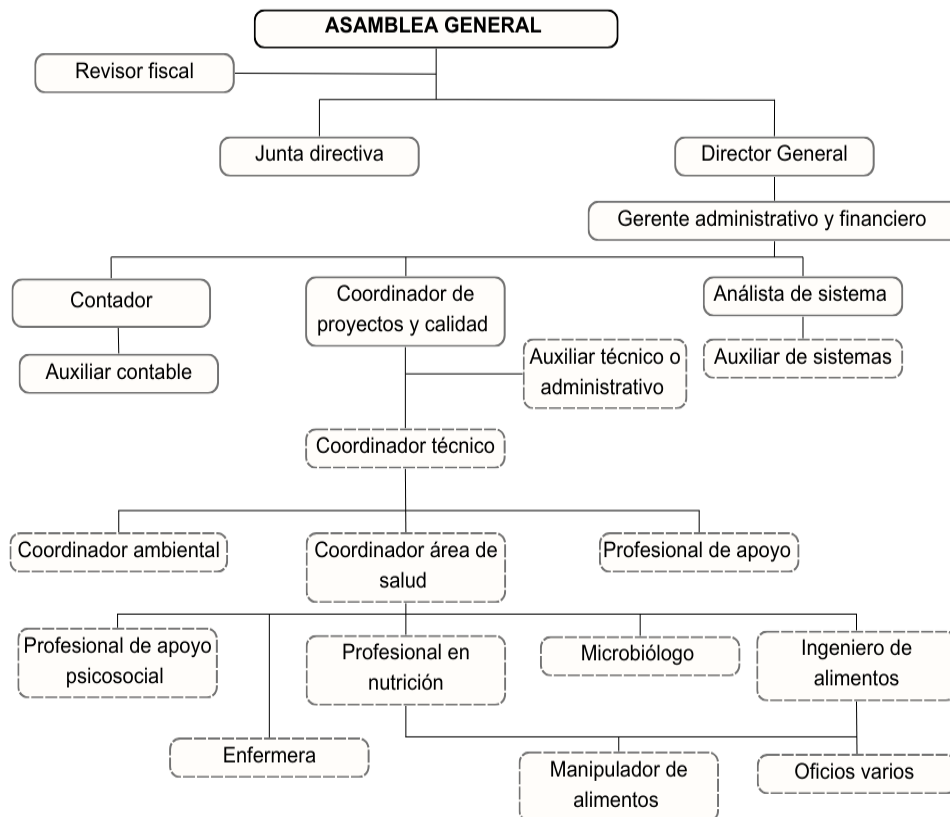
De "Informe direccionamiento estratégico", por Asocref, 2024.

Organigrama

La estructura organizacional de Asocref, está definida desde un sistema jerárquico vertical, en donde la Asamblea general y el revisor fiscal se encuentran en la parte superior, descendiendo a los diferentes cargos dentro de la organización. La Fundación cuenta con cargos fijos, representados en la Figura 2 (Organigrama Asocref) con líneas continuas, y cargos variables, mostrados con líneas punteadas, que dependen del proyecto en curso.

Figura 2.

Organigrama Fundación Asocref



De “Informe direccionamiento estratégico”, por Asocref, (2024).

Servicios ofrecidos

El portafolio de servicios de Asocref se estructura en torno a programas y proyectos diseñados según el tipo de intervención y los resultados esperados en la población atendida. La

Tabla 1 presenta las líneas de trabajo de la entidad.

Tabla 1

Portafolio de servicios Asocref

Portafolio de Servicios Asocref	
<i>Programa de Seguridad Alimentaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición y distribución de insumos alimentarios y/o agrícolas • Asistencia técnica nutricional y/o agropecuaria • Sostenibilidad para el auto consumo, buenas prácticas alimentarias y/o generación de excedentes agropecuarios

Portafolio de Servicios Asocref			
<i>Programa de Atención Integral a la Población Vulnerable</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención en pedagogía • Atención nutricional • Acompañamiento psicosocial y familiar • Activación de rutas inter y transectorial 		
<i>Programa de desarrollo social y comunitario</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstrucción del tejido social • Formación a familias y comunidad • Construcción de iniciativas sociales y comunitarias 		
<i>Programa de competitividad y productividad en productores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento y/o emprendimiento de unidades productivas • Fortalecimiento de la cadena de abastecimiento • Organización de asociaciones productivas 		
Proyectos			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevención de la desnutrición en población en riesgo ✓ Recuperación nutricional en población en condición de desnutrición 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar las capacidades y aptitudes de niños, niñas, adolescentes y jóvenes ✓ Prevención para la mitigación de consumo de sustancias psicoactivas ✓ Prevención de trabajo infantil ✓ Proyectos lúdico-recreativos y pedagógicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención a firmantes de paz, para la reinserción a la vida civil ✓ Atención integral a las familias víctimas del conflicto armado ✓ Construcción de la verdad ✓ Atención a población migrante 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recuperación de la flora y fauna ✓ Gestión integral de residuos sólidos ✓ Ahorro y uso eficiente de agua y energía ✓ Reducción de la huella de carbono

De “Informe direccionamiento estratégico”, por Asocref, 2024.

Análisis del Sector

Según el informe emitido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE, 2024a), el Producto Interno Bruto del país aumento en el 2023 un 0.6% con respecto al año anterior, dentro de las actividades económica que más contribuyeron a este valor agregado se encuentra “la Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; atención de la salud humana y de *servicios sociales* creciendo en un 3.9% frente al 2022”. De esto el 6.2% corresponde específicamente a las actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales, actividad en la que se

encuentra clasificada la Fundación Asocref (DANE, 2022), evidenciando el alto impacto de este sector en la economía del país.

La Ley 905 de 2004 define los conceptos de micro, pequeña, mediana y gran empresa basados en los ingresos operacionales, número de trabajadores y activos de la organización, de acuerdo con dicha clasificación Asocref es catalogada como una mediana empresa, haciendo parte del universo de las Mipyme en Colombia, la cual abarcan el 99.5% de las empresas a nivel nacional, generadoras del 79% de empleo en el país y contribuye cerca del 40% del PIB anual (González, 2024).

Las empresas medianas corresponden al 1.6 %, y de estas a los 5 años, solo el 74 % sobreviven, pero pocas el 30.8% aumentan su tamaño empresarial, es decir, que se quedan estancadas en su tamaño. Con el objetivo de escalonar en su tamaño empresarial, el 23% de las medianas empresas del sector servicio cuentan con la intención de internacionalizarse y abrir nuevos mercados, como es el caso de la Fundación Asocref (González, 2024).

Marco de Referencia

La gestión de proyectos es un pilar clave para la ejecución eficiente y efectiva de iniciativas estratégicas en el contexto global actual, convirtiéndose en un elemento esencial tanto en el sector público como privado. La adopción de estándares internacionales no solo garantiza uniformidad y calidad en la implementación de proyectos, sino que también proporciona un marco estructurado para abordar desafíos y alcanzar objetivos de manera sistemática.

Este marco de referencia tiene como propósito explorar y analizar los estándares internacionales más relevantes en gestión de proyectos, desde el concepto hasta su estructura. La investigación busca determinar cómo la Fundación Asocref puede adoptar y adaptar estos estándares para optimizar la gestión de sus proyectos y mejorar su impacto en la comunidad.

Proyectos

La operación de una organización consiste en la ejecución de diversos proyectos cuyo objetivo final es generar beneficios para las partes interesadas. Partiendo de la definición básica de proyectos, el análisis literario las organizaciones internacionales de gestión de proyectos lo describe en los términos presentados en la Tabla 2.

Tabla 2

Definición de Proyecto

Organización	Estándar	Concepto
Project Management Institute – PMI	Project Management Body of Knowledge - PMBOK	"Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (Project Management Institute [PMI], 2021).
Australian Institute of Project Management – AIPM	Professional Competency Standards for Project Management	"Iniciativa temporal llevada a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Resalta que un proyecto involucra cambios, involucra actividades y recursos para producir resultados definidos y medibles" Australian Institute of Project Management [AIPM] (2023).
International Organization for Standardization - ISO	Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on project management	"Conjunto único de procesos, que consisten en actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, emprendidas para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos,

Organización	Estándar	Concepto
		incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos" (Organización Internacional de Normalización (ISO)., 2021).
Project Management Association of Japan – PMAJ	P2M A Guidebook of Program & Management for Enterprise Innovation	"Iniciativa de creación de valor basada en una misión del proyecto que se completa en un período de tiempo determinado o acordado y bajo restricciones, incluidas los recursos y las circunstancias externas" PMAJ (2017).
International Project Management Association - IPMA	Individual Competence -Baseline for Project Management	"Esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para realizar entregables acordados dentro de requisitos y restricciones predefinidos" (IPMA, 2015)
Green Project Management - GPM	El Estándar P5 para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos	"Un proyecto sostenible es aquel que toma decisiones conscientes sobre el uso de energía, protege la diversidad biológica, la calidad del aire y del agua, minimiza el consumo de agua, maximiza el reciclaje y la reutilización de materiales, asegura una disposición adecuada de elementos innecesarios, y minimiza la contaminación y la polución para lograr resultados sostenibles" (GPM, 2023).
Centre of Excellence in Project Management - CoEPM ²	PM ² Project Management Methodology	"Estructura organizativa temporal que se establece para crear un producto o servicio único (resultado) dentro de ciertas limitaciones. Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo y un final definidos" (Centro de experiencia en PM ² , 2023).
AXELOS	PRINCE 2	"Organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio según un caso de negocio acordado" (Axelos, 2017)

Adaptado de (Project Management Institute [PMI], 2021); Australian Institute of Project Management [AIPM] (2023); (Organización Internacional de Normalización (ISO); 2021), PMAJ (2017); (IPMA, 2015); (GPM, 2023); (Centro de experiencia en PM², 2023), (Axelos, 2017)

Gestión de Proyectos

Las características distintivas de cada tipo de proyecto requieren que su gestión se adapte a las necesidades específicas de cada uno, en respuesta a ello "el incremento en la demanda de soluciones para la gestión de proyectos se refleja en el desarrollo de cuerpos de conocimiento (BOKs)." (Rozenes et al., 2006), destacando que una única metodología no es suficiente para adaptarse a la diversidad de proyectos, es esencial seguir las mejores prácticas de gestión de proyectos establecidas en los estándares internacionales los cuales definen la gestión de proyectos en los términos descritos en la tabla 3.

Tabla 3*Concepto gestión de proyectos*

Organización	Estándar	Concepto
Project Management Institute – PMI	Project Management Body of Knowledge – PMBOK	“Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este” (Project Management Institute [PMI], 2021).
Australian Institute of Project Management – AIPM	Professional Competency Standards for Project Management – CPPM	“La gestión de proyectos se define como la aplicación de sistemas de gestión de proyectos que contribuyan a satisfacer los objetivos identificados, a partir de la identificación de recursos necesarios” Ausatralian Institute of Project Management [AIPM] (2023).
International Organization for Standardization - ISO	Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on project management	“Prácticas para dirigir, iniciar, planificar, monitorear, controlar y cerrar el proyecto, administrando los recursos asignados y motivando a las personas involucradas para lograr los objetivos.” (Organización Internacional de Normalización (ISO).., 2021).
Project Management Association of Japan – PMAJ	P2M A Guidebook of Program & Management for Enterprise Innovation	“Enfoque completo y estratégico que busca alinear los proyectos con los objetivos organizacionales, generar valor, fomentar la innovación y asegurar una gestión eficiente de recursos, riesgos, calidad, conocimiento y relaciones” PMAJ (2017).
International Project Management Association - IPMA	Individual Competence Baseline for Project Management - ICB	“Disciplina multidisciplinaria que requiere una combinación de habilidades técnicas, contextuales y de comportamiento. Este enfoque completo garantiza que los proyectos se gestionen de manera efectiva, eficaz y en línea con los objetivos estratégicos de la organización” (IPMA, 2015).
Green Project Management - GPM	El Estándar P5 para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos	“Enfoque completo y sostenible que tiene en cuenta no solo la consecución de los resultados del proyecto, sino también sus efectos a largo plazo en las personas, el planeta y la prosperidad. La metodología GPM tiene como objetivo combinar los objetivos tradicionales de gestión de proyectos con la necesidad de fomentar prácticas sostenibles que sean beneficiosas para las generaciones actuales y futuras” (GPM, 2023).
Centre of Excellence in Project Management - CoEPM ²	PM ² Project Management Methodology	“actividades de planificación, organización, obtención, seguimiento y gestión de los recursos y el trabajo necesarios para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto de forma eficaz y eficiente” (Centro de experiencia en PM ² , 2023).
AXELOS	PRINCE 2	“Enfoque estructurado que incluye la definición de roles y responsabilidades, la división del proyecto en fases claras, la gestión de riesgos y cambios y el seguimiento continuo del progreso” (Axelos, 2017)

Adaptado de (Project Management Institute [PMI], 2021); Australian Institute of Project Management [AIPM] (2023); (Organización Internacional de Normalización (ISO); 2021), PMAJ (2017); (IPMA, 2015); (GPM, 2023); (Centro de experiencia en PM², 2023), (Axelos, 2017)

Metodologías de Gestión de Proyectos

Lima et al. (2023), definen las metodologías de gestión de proyectos como enfoques estructurados y sistémicos utilizados para planificar, ejecutar y supervisar proyectos.

Estas metodologías al ser procesos repetitivos proporcionan un marco de trabajo que garantizan la finalización efectiva y eficiente de los proyectos en las organizaciones (Dudnyk & Vasileva, 2017).

La implementación de metodologías mejora la calidad de los productos y servicios, optimizan procesos, fortalecen la estrategia empresarial, fomentan un ambiente de trabajo saludable y empoderado, reducen costos mediante la disminución de residuos y mejoran la eficiencia operativa, aumentando así el rendimiento económico y la rentabilidad (Lima et al., 2023).

Según Pace (2019), una metodología adecuada puede proporcionar estructura, claridad y consistencia en la ejecución de proyectos, lo cual incrementa la probabilidad de éxito en la entrega de objetivos establecidos. Sin embargo, es crucial tener cuidado al implementar metodologías de gestión de proyectos integrales (PMM), que necesitan ser complementadas con elementos necesarios durante diferentes fases del ciclo de vida del proyecto, para evitar subjetividad y el juicio del gestor del proyecto (Hasan & Alhashimi, 2019). Este enfoque permite la estandarización de los procesos de gestión de proyectos, que se adhieren a un enfoque estructurado para garantizar la entrega, controla los riesgos, gestiona equipos y los criterios de éxito del proyecto (Dudnyk & Vasileva, 2017).

Por lo tanto, Jovanovic y Beric (2018), afirman que es necesario realizar un análisis completo de los estándares para determinar sus características distintivas, fortalezas y debilidades cuando se aplican a proyectos particulares.

A nivel internacional, existen diversos estándares que proporcionan una estructura para la gestión y ejecución de proyectos. A continuación, se presentan y describen algunos de los más relevantes.

Project Management Body of Knowledge (PMBOK)– PMI

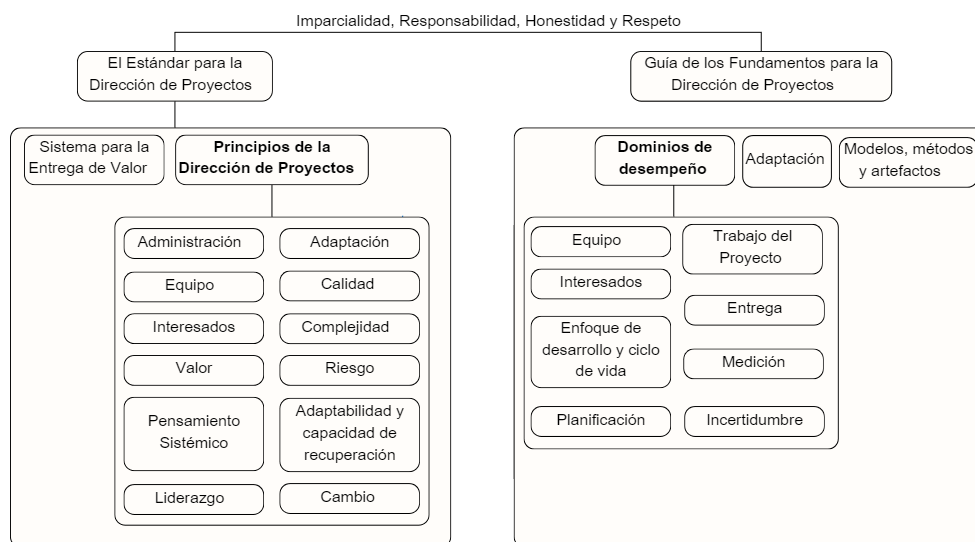
La Guía del PMBOK®, en su séptima edición, identifica y describe los factores esenciales en la gestión de proyectos, proporcionando una orientación clara para la toma de decisiones y el desempeño de los profesionales en esta disciplina (Project Management Institute [PMI], 2021).

En esta guía se enfatiza la creación de valor, resaltando cómo las organizaciones generan impacto para las partes interesadas a través de sus proyectos. Este enfoque prioriza el desarrollo de nuevos productos, las contribuciones ambientales y sociales, la capacidad de respuesta mediante la eficiencia, productividad y eficacia, la gestión del cambio organizacional y el soporte al funcionamiento operativo, destacando sus beneficios y ventajas estratégicas.

Además, y como se ilustra en la Figura 3, se establecen principios clave para la gestión de proyectos, que actúan como base fundamental para la estrategia, la toma de decisiones y la resolución de problemas, todo ello en consonancia con los valores del Código de Ética y Conducta Profesional del PMI (2021).

Figura 3

Estructura Estándar para la dirección de Proyectos PMBOK



Adaptado de "Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos", por PMI, 2021. (<https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt012LZE96/guide-project-management/title-page>)

La Guía del PMBOK® establece los dominios de desempeño, los cuales conforman un sistema integrado diseñado para facilitar la ejecución efectiva de proyectos y el cumplimiento de los objetivos planificados. Estos dominios abarcan aspectos clave como la gestión de partes interesadas, la colaboración en equipo, el desarrollo y gestión del ciclo de vida, la planificación, la ejecución, la entrega de resultados, el uso de métricas y la gestión de la incertidumbre (PMI, 2021).

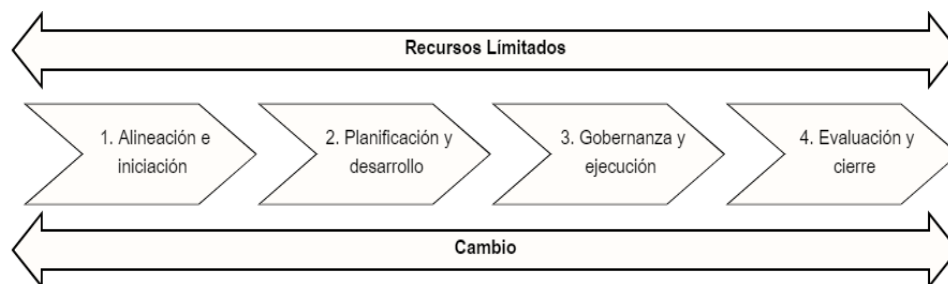
Professional Competency Standards for Project Management – AIPM

El Instituto Australiano de Gestión de Proyectos, siguiendo el propósito de su organización de “promover la excelencia profesional y el liderazgo intelectual en el ámbito de los proyectos” Australian Institute of Project Management [AIPM] (2023), desarrolló en su estándar una guía en la cual los profesionales en campo de la gerencia de proyectos pueden extender sus directrices a diferentes contextos organizacionales a través del modelo cronológico de los proyectos de acuerdo con su ciclo de vida.

En la Figura 4, se representa la estructura del Estándar sobre la cual se desarrolla

Figura 4.

Estructura Estándar CPPM



Adaptado de “Professional competency Standards for Project Management - Certified Practising Project Manager” por AIPM (2023). (<https://aipm.com.au/>)

Este estándar estructura la gestión de proyectos mediante la definición de entregables que permiten delimitar su ejecución dentro de los límites de alcance, tiempo y costos, garantizando la calidad en cada fase. Además, enfatiza un enfoque orientado a resultados,

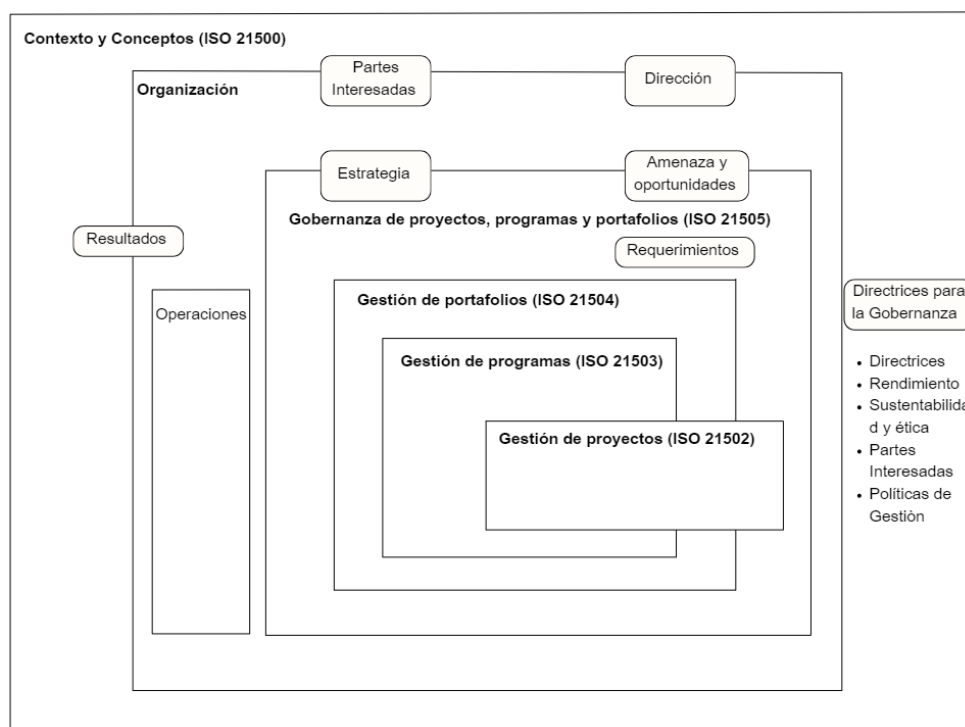
asegurando el control en cada etapa, la validación de su cumplimiento y la autorización para avanzar a la siguiente fase.

Project, Programme and Portfolio Management - ISO

International Organization for Standardization – ISO, establece puntos de referencia para las empresas y los consumidores, que guían el camino hacia la confiabilidad, y la calidad de los servicios que se ofrecen y se reciben, es así como en sus normas ISO 21500, ISO 21505, ISO 21504, ISO 21503 e ISO 21502, establece los lineamientos para la gestión de proyectos, programas y portafolios sustentado en la estructura presentada en la Figura 5.

Figura 5

Estructura Estándar ISO 21500



Adaptado de "ISO 21500 Gestión de proyectos, programas y portafolios. Contexto y conceptos" por (Organización Internacional de Normalización (ISO)., 2021). (<https://bit.ly/4i0vrWn>)

Este estándar abarca de forma integral el ciclo de vida de un proyecto y las áreas de conocimiento correspondiente para suplir todas las necesidades de gestión, a partir del reconocimiento del contexto en el que se encuentra la organización ejecutora, el establecimiento de las directrices de gobernanza y la identificación clara de los roles y

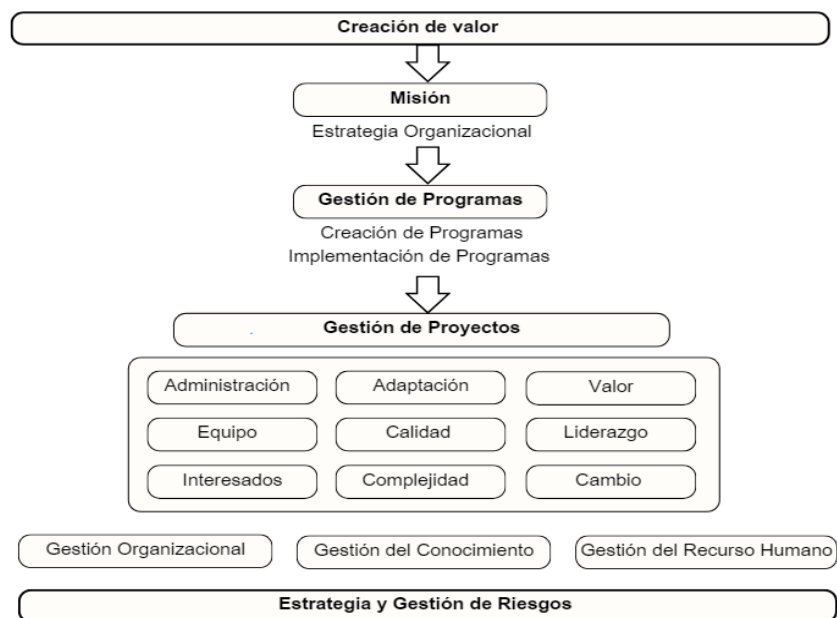
funciones de las partes interesadas durante la ejecución del proyecto. Establece la relación de los grupos de procesos (ciclo de vida) y las buenas prácticas establecidas para la gestión de un proyecto (Organización Internacional de Normalización (ISO), 2021).

P2M A Guidebook of Program & Management for Enterprise Innovation– PMAJ

La Guía japonesa para la gestión de programas y proyectos para la innovación empresarial propone un enfoque centralizado en la misión organizacional para generar valor en entornos complejos y dinámicos. A través de una comprensión profunda de la filosofía y del contexto de desarrollo de la organización, esta estrategia define el alcance de los programas y proyectos internos. Cimentada en la gestión del conocimiento, la gestión de recursos humanos y la gestión organizacional, como se ilustra en la Figura 6, esta estructura busca la adaptación continua a las transformaciones sociales y la satisfacción de demandas crecientemente sofisticadas. En consecuencia, proporciona directrices para fomentar la innovación, favoreciendo el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad empresarial (PMAJ, 2017).

Figura 6.

Estructura Estándar P2M



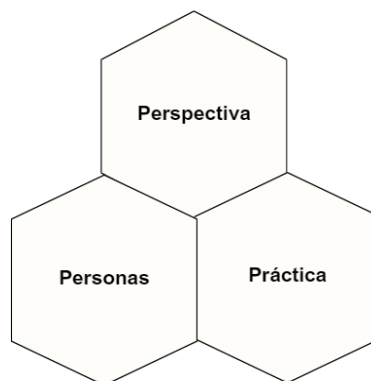
Adaptado de "A guidebook of Programa & Project Management for Enterprise innovation" por PMAJ (2017), (https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html)

Individual Competence Baseline for Project Management – IPMA

El estándar Individual Competence Baseline (ICB), creado por la Asociación Internacional de Gestión de Proyectos (IPMA), es reconocido a nivel mundial por su enfoque en competencias que se aplican a una variedad de roles y contextos. El ICB se estructura en tres áreas fundamentales a través del "ojo de competencia": perspectiva, que define la interacción con el entorno donde se lleva a cabo el portafolio, programa o proyecto; personas, que abarca las habilidades personales e interpersonales necesarias para participar o liderar; y práctica, que incluye los métodos, herramientas y técnicas empleadas para asegurar el éxito en la gestión de portafolios, programas y proyectos (IPMA, 2015).

Figura 7.

Estructura Estándar ICB



Adaptado de "Individual Competence Baseline for Project Management. Version 4.0" por (IPMA, 2015). (<http://bit.ly/3X3zM3a>)

La aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas, junto con una serie de elementos, permite el éxito de portafolios, programas y proyectos. "En la perspectiva, encontramos los elementos de competencia de estrategia, gobernanza, estructura y procesos, cumplimiento, normas y regularizaciones, poder e interés y cultura y valor. En las personas encontramos la autorreflexión y autogestión, integridad y fiabilidad personal, comunicación personal, relaciones y compromisos, liderazgo, conflicto y crisis, ingenio, negociación y orientación a resultados. Finalmente, en la práctica encontramos los elementos de competencia

de diseño del proyecto, requisitos y objetivos, alcance, tiempo, organización e información, calidad, finanzas, recursos, adquisiciones, planificación y control, riesgo y oportunidad, partes interesadas y cambio y transformación” (IPMA, 2015).

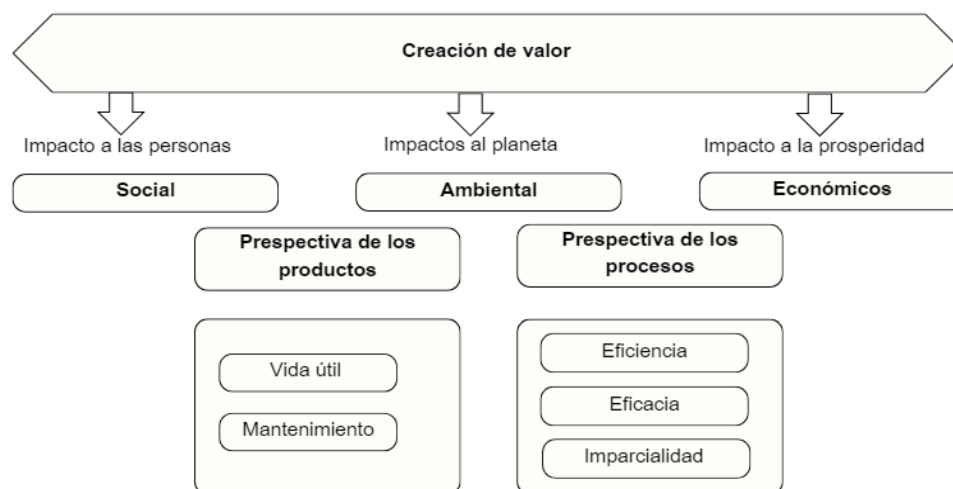
El Estándar P5 para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos – GPM

El Estándar P5 para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos, creado por GPM Global, basa la gestión de proyectos en un enfoque integral que incorpora la tripleta de resultados de persona, planeta y prosperidad a las variables de alcance, tiempo y costo. Esto garantiza que cada componente del ciclo de vida de un proyecto sea evaluado y optimizado para la sostenibilidad (GPM, 2023).

El estándar mencionado se combina con los diecisiete ODS establecidos por la ONU para que las organizaciones puedan armonizar sus prácticas de gestión de proyectos con los objetivos de sostenibilidad globales. Como se ilustra en la Figura 8, la ontología del Estándar P5 abarca diversos aspectos de sostenibilidad, incluyendo la protección ambiental, la equidad social y la prosperidad económica, los cuales están alineados con los ODS.

Figura 8.

Estructura Estándar P5



Adaptado de “El Estándar P5TM de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Versión 3.0” por (GPM, 2023). (<https://gpm.org/standards-and-publications/p5-standard>)

El objetivo principal de P5 se basa en los efectos potenciales de la sostenibilidad, que sirven como base para la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos en los proyectos (GPM, 2023).

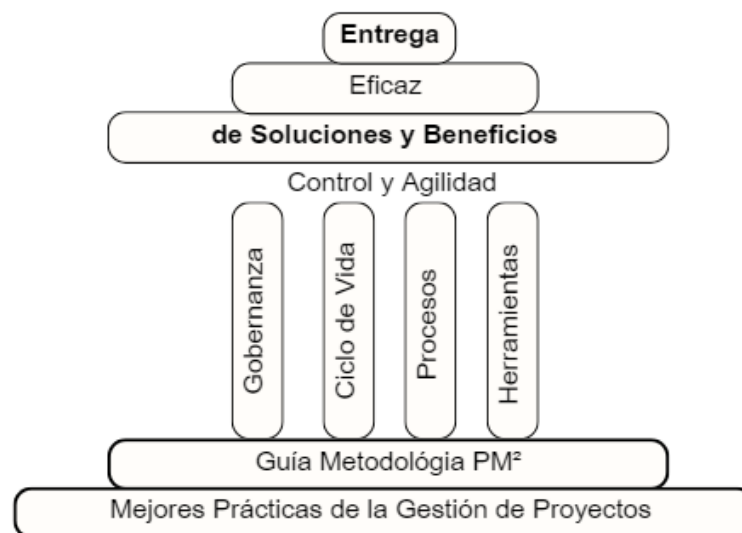
Project Management Methodology - PM²

La Comisión Europea, presenta la metodología de buenas prácticas para la gestión de proyectos, programas y portafolios que busca la alineación de esta estrategia establecida por la organización, considerando una visión holística del proyecto en la intervención del director a través del desarrollo de competencias determinadas, la determinación de roles y responsabilidades.

Como se ilustra, en la Figura 9 la metodología del PM² se encuentra soportada en cuatro pilares, gobernanza, ciclo de vida del proyecto, procesos y herramientas, con los cuales se busca la entrega eficaz de soluciones y beneficios, esto es denominado la casa del PM² (Centro de experiencia en PM2, 2023).

Figura 9.

Estructura Estándar PM²



Adaptado de "Metodología de gestión de proyectos: guía 3.1" por Centro de experiencia en PM², 2023. (<https://data.europa.eu/doi/10.2799/970188>)

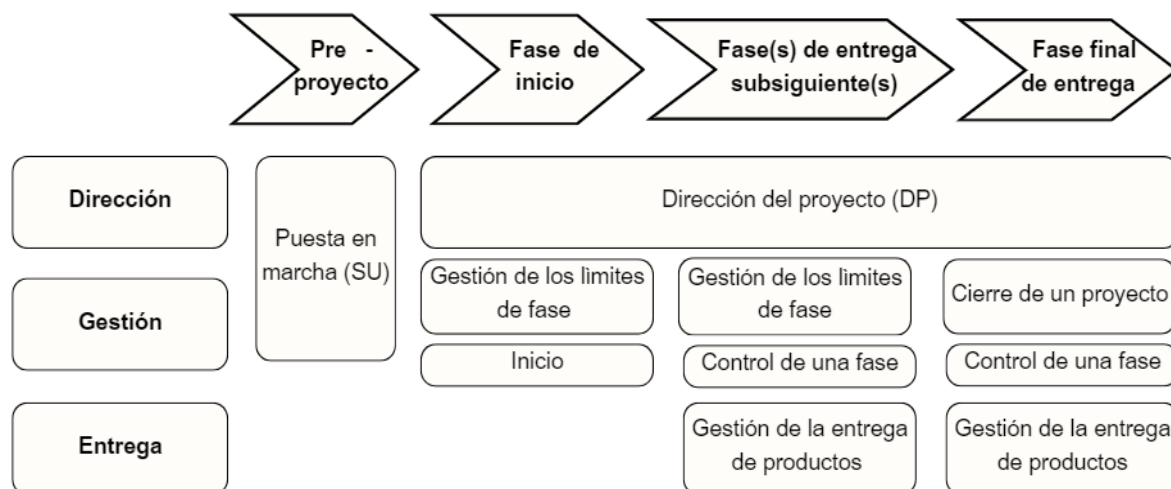
Este estándar ofrece procesos, herramientas, técnicas y consideraciones para la intervención completa de cada una de las fases del ciclo de vida PM² establecido, sustentado en las mejores prácticas de la gestión de proyecto.

PRINCE 2 – OGC

PRINCE2 (Project IN Controlled Environments) es una metodología de gestión de proyectos basada en procesos que se centra en la organización y seguimiento del proyecto a lo largo de su ciclo de vida, ofreciendo una guía para mejorar las prácticas de gestión de proyectos que permitan el control de ambientes en entornos de alta variabilidad. En la Figura 10 se presenta de manera gráfica la estructura de este cuerpo de conocimiento, el cual enfatiza la importancia de reconocer que el tiempo es finito, así como la existencia de recursos y actividades limitadas. Por lo tanto, la elaboración de un proyecto debe llevarse a cabo de forma gradual y estructurada (Axelos, 2017).

Figura 10

Ciclo de vida del proyecto Prince2



Adaptado de "Managing Successful Projects" por Axelos, 2017. (<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=4863041&query=axelos>)

El PRINCE2 establece una serie de procesos de manera detallada que dirige toda la ruta del proyecto desde el inicio hasta el final, garantizando una gestión organizada y controlada, por medio de siete principios definidos como "justificación comercial continuada,

aprender de la experiencia, roles y responsabilidades definidos, gestión por fases, gestión por excepción, enfoque en los productos y adaptación al entorno del proyecto, se busca garantizar el éxito del proyecto” (Axelos, 2017).

Madurez de la gestión de proyectos

La madurez de la gestión de proyectos es definida por Pretorius et al. (2023), como el nivel en el que las prácticas de gestión de proyectos de una organización son claras, controladas y efectivas, lo que permite una mejora continua en la capacidad de integrar, evaluar y mejorar las prácticas de gestión de proyectos.

De acuerdo con el estudio realizado por Pretorius et al. (2023), existe una correlación positiva entre el nivel de madurez de la gestión de proyectos y el éxito del proyecto, argumentando de esta manera que, a mayor nivel de madurez en las áreas de conocimiento del proyecto, mayor es la probabilidad de éxito de este.

Según (Nikolaenko & Sidorov, 2023), argumentan que la madurez de la gestión de proyectos se encuentra alineada a la aplicación de estándares internacionales al basarse en códigos de conocimiento internacionales, lo que proporciona una ventaja significativa para la madurez de los modelos de gestión de proyectos.

Por otro lado, Sebestyén et al. (2022), resaltan la conexión entre la adopción de metodologías y estándares en la gestión de proyectos y los beneficios financieros para los propietarios del proyecto. Estos propietarios desempeñan un papel crucial en el éxito empresarial al garantizar que el proyecto esté alineado con la estrategia de la empresa, proveer los recursos financieros necesarios, y aprobar la conclusión del proyecto. Además, proporcionan herramientas ágiles para obtener información y lograr resultados lo más rápidamente posible.

Existen estándares para el diagnóstico organizacional en el ámbito de los proyectos que permiten conocer la situación actual de una organización en un momento determinado para encontrar problemas y áreas de oportunidad para Gestionar los problemas y aprovechar estos

beneficios, algunos de estos son el modelo de madurez de gestión de proyectos (PMMM), el estándar de gestión de proyectos organizacionales (OPM) y el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM3).

Gerencia de proyectos sociales en Colombia

Los proyectos surgen a partir de la identificación de una necesidad, un problema, una oportunidad, un cambio en el entorno, un proceso de innovación o una respuesta a una crisis o emergencia. Según su naturaleza, pueden clasificarse como proyectos sociales o financieros.

De acuerdo con lo expuesto por (Arboleda, 2013), un proyecto es social si se encuentra alineado a los siguientes aspectos:

- Se dirige a los miembros de una comunidad
- La financiación es independiente a la capacidad de pago de los individuos
- Esta motivado por generar beneficios para la persona como miembro de una comunidad
- El producto deseado está dirigido a servicios o conocimientos
- El proyecto surge del análisis de una necesidad colectiva y las medidas que se toman para satisfacerla
- Desarrollado localmente

Para Naranjo-Valencia et al., (2022), “el capital social es fundamental para abordar las necesidades sociales y promover el desarrollo sostenible en áreas rurales. La cooperación y el compromiso de los actores involucrados son esenciales para fomentar la innovación y la sostenibilidad, la organización que ejecuta estos proyectos se constituye como uno de los actores principales y sobre quien recaer el compromiso de atender adecuadamente las necesidades sociales, “Se pueden mejorar los resultados de las organizaciones con técnicas de gestión de proyectos y gestión del conocimiento” (Sepúlveda-Rivillas et al., 2022).

Según Bernardo et al. (2023), los proyectos sociales, están contribuyendo en áreas como la generación de empleo, la igualdad de género, la lucha contra el cambio climático, la salud y el bienestar, entre otros, lo cual coincide con los objetivos de desarrollo sostenible impulsados por instituciones internacionales como las Naciones Unidas, de ahí la importancia de estos proyectos en el contexto actual.

El Estado Colombiano desarrolla la gestión de proyectos de acuerdo con Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia, ofreciendo un marco conceptual y metodológico para la formulación, evaluación y gestión de proyectos de inversión pública en Colombia. Donde su composición principal abarca tres etapas principales: pre-inversión, inversión y operación. Se puede aplicar a cualquier proyecto de inversión pública, independientemente de su fase, sector o fuente de financiamiento (Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública, 2023).

Siguiendo esta línea, el Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos (DNP, s. f.), establece que los objetivos de un proyecto representan una proyección de la situación deseable que se espera lograr a través de su ejecución. Esto se consigue mediante una cuidadosa planificación que transforma las condiciones negativas del árbol de problemas en condiciones positivas y factibles. Este enfoque estructurado permite la identificación, preparación y evaluación de la inversión de recursos para abordar la problemática social identificada, buscando resultados medibles y cuantificables.

Análisis de artículos

La presente investigación resalta la importancia de realizar un análisis exhaustivo de los marcos de referencia, normas técnicas, guías y artículos especializados en gestión de proyectos basados en estándares internacionales. Para ello, se llevó a cabo una búsqueda rigurosa en revistas indexadas cuyos resultados se sintetizan en la Tabla 4, con el propósito de identificar aquellas publicaciones que aporten a la implementación y mejora de la gestión de proyectos en la Fundación Asocref.

Tabla 4

Análisis Literario

No.	Nombre del artículo científico	Resumen de la contribución del artículo con la implementación de la gestión de proyectos	Referencia
1	Project Management Methodologies and Project Success: a Quantitative Study of the Relationship Between These Concepts	“Metodologías de gestión de proyectos y su éxito, centrándose en métricas como cumplimiento de plazos, gastos y desempeño financiero, a partir de la revisión literaria de los principales estándares internacionales PMBOK, ICB – IPMA, AIPM, APM, PRINCE 2, ENAA”.	(Patah & Carvalho, 2012)
2	Comparison of the Structure, Elements and the Scope of Global Standards in Project Management	“El artículo analiza y compara cinco estándares de gestión de proyectos internacionales: PMBOK, PRINCE2, ISO 10006, APM Body of Knowledge y P2M. Se examina la historia, la estructura y los componentes de cada estándar, resaltando tanto sus ventajas como sus desventajas. Así como la importancia de estos estándares para las organizaciones, enfocándose en la selección de aquellos más adecuados según las necesidades específicas del proyecto, con el objetivo de lograr una gestión de proyectos exitosa”	(Mougouei, 2017)
3	Relationships between project management methodology and project success in different project governance contexts	“La relación entre una metodología de gestión de proyectos y el éxito de un proyecto estudiada en este artículo sobre distintos contextos de gobernanza de proyectos, revela que la gobernanza no tiene un papel puramente moderador o mediador en la relación metodología-éxito, por el contrario, la gobernanza se considera una variable antecedente, lo que indica que abarca todo el ciclo de vida del proyecto y afecta a su éxito”	(Joslin & Müller, 2015)
4	Integrating Sustainability in Project Management: Implications in Manufacturing Industry	“El estudio analiza el enfoque del triple resultado (persona, planeta y prosperidad) y cómo la sostenibilidad se integra en la gestión de proyectos y la manufactura. Enfatiza la importancia de prácticas sostenibles en la gestión de proyectos, promoviendo la adopción de normas como ISO”	(Li-Yao & Misopoulos, 2020)
5	Project Management Methodologies: Challenges and Trends. The PM2 Case.	“Este estudio examina las tendencias y retos en las metodologías de gestión de proyectos, enfocándose en la metodología PM2 de la Comisión Europea. Para satisfacer las demandas cambiantes de la industria, los enfoques de gestión de proyectos deben ser personalizados, adaptables y flexibles. Además, analiza cómo las nuevas tecnologías, la transformación digital y la globalización afectan las prácticas de gestión de proyectos. Las tendencias como la gestión del cambio, la globalización, la sostenibilidad, la virtualización y la profesionalización están transformando el futuro de la gestión de proyectos. El éxito de un proyecto depende de las metodologías de gestión de proyectos, que brindan claridad, eficiencia, flexibilidad y estandarización.”	(Martínez Montes et al., 2021)
6	How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice	“El estudio concluye que los beneficios percibidos de las metodologías de gestión de proyectos varían según la experiencia, la autoridad y la responsabilidad de las personas. Para maximizar la eficiencia, las metodologías de gestión de proyectos deben adaptarse al tipo de proyecto y al contexto.”	(Wells et al., 2012)
7	Sustainability management and the success of international development	“El artículo enfatiza en la gestión de proyectos, los recursos humanos, la sostenibilidad y las habilidades organizacionales. Destaca temas como liderazgo,	(Sawadogo et al., 2024)

No.	Nombre del artículo científico	Resumen de la contribución del artículo con la implementación de la gestión de proyectos	Referencia
	projects: the role of political and social skills	comunicación, gestión de partes interesadas, éxito de proyectos, y el papel crucial de habilidades políticas y sociales en proyectos de desarrollo internacional. Los estudios presentados indican que la gestión sostenible mejora el éxito de los proyectos y muestra la importancia de habilidades conductuales en la gestión de proyectos. Finalmente sugiere que los proyectos de desarrollo deben considerar las implicaciones sociales y políticas más amplia"	
8	A correlational study on Project management methodology and Project success	"La investigación aborda las metodologías de gestión de proyectos e incluye enfoques tradicionales, ágiles y mixtos. Se analiza la relación entre las metodologías de gestión de proyectos y el éxito de los proyectos. Resaltando el cambio en la definición del éxito del proyecto, que en un principio se enfocó solamente en el tiempo, los gastos y la calidad"	(Pace, 2019)
9	Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses	"El artículo examina las fortalezas y debilidades de nueve modelos populares de madurez en la gestión de proyectos, incluyendo CMMI, OPM3, SPICE, PM 2, PMMM, ProMmm, PMMMsm, IPMA DELTA y P3M3 de madurez más altos. El estudio subraya la importancia de la madurez organizacional para alcanzar los objetivos del proyecto y proporciona un análisis comparativo de las características clave de los diferentes modelos."	(Nikolaenko & Sidorov, 2023)
10	The benefits of applying project management methodology on project delay: A study in construction projects in Iraq	"El artículo examina varias metodologías de gestión de proyectos, como Agile, Scrum, PRINCE2, entre otras, y se concentra en sus beneficios y desventajas. Aborda los problemas de retrasos en los proyectos de construcción en Irak y se enfatiza en el uso del Project Management Body of Knowledge (PMBok) para mitigar estos retrasos"	(Aljamee & Naeem, 2020)

Diseño Metodológico

Por metodología se entiende el conjunto de procedimientos generales de investigación que detallan las características que asume el proceso de creación de conocimiento científico. Además, delimita las fases en las que se estructura dicho proceso, desde la óptica de su producción y las condiciones que lo posibilitan (Bernal, 2022).

Para asegurar la validez y el rigor científico, el diseño metodológico de esta investigación se basa en la metodología establecida por Hernández-Sampieri y Mendoza. Inicialmente, se aborda el enfoque de la investigación, seguido por la definición del alcance, las variables a considerar, la población y muestra a estudiar, así como las técnicas e instrumentos a utilizar, junto con su validación.

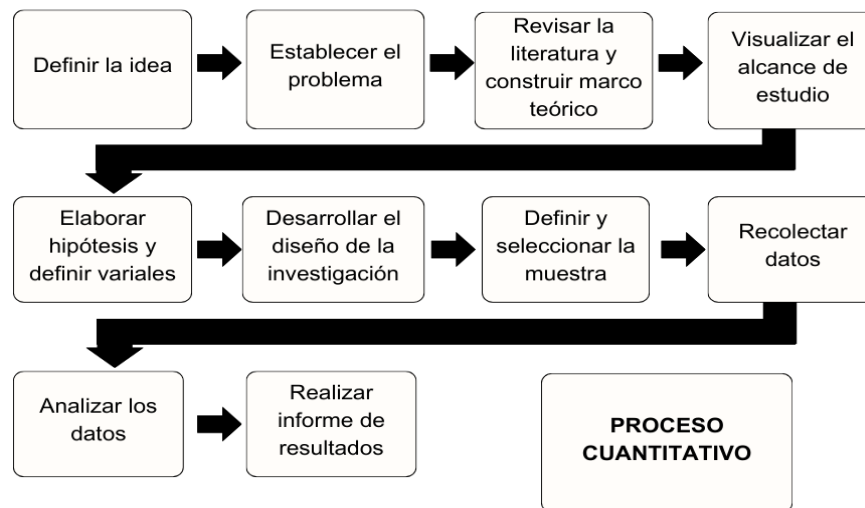
Enfoque de investigación

Según Hernández-Sampieri & Mendoza (2023), existen tres rutas clave en la investigación científica que son esenciales para el progreso de las ciencias y el conocimiento. En este trabajo de grado, se optará por un *enfoque mixto* para realizar la investigación, definido como el “conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la obtención y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023, pág. 634).

Para abordar este enfoque es necesario entender la ruta cuantitativa y cualitativa.

Enfoque cuantitativo: “Secuencia de procedimientos organizados para validar hipótesis mediante el cálculo y análisis estadístico, que permitan establecer directrices de comportamiento y probar teorías” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023, pág. 6). El desarrollo del enfoque cuantitativo provee una serie de procesos representados en la

Figura 11

Figura 11*Proceso Cuantitativo*

Adaptado de "Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta" por (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023), (<https://bit.ly/41kvdE1>)

Enfoque cualitativo: "Enfoque basado en interpretar o explicar el comportamiento de un grupo, fenómeno, hecho o tema, por medio de la indagación la cual se va enfocando paulatinamente, con preguntas constantes y revisión literaria en cualquier momento. El enfoque cualitativo comienza de manera inversa explorando los hechos y estudios previos, generando teorías que permita comprender lo que va sucediendo, sin un orden secuencial fijo. La recolección y análisis de datos ocurren de forma paralela. Los resultados ofrecen información rica en contenido sobre percepciones, emociones e interacciones entre personas" (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023, pág. 8).

Dicho lo anterior, el enfoque mixto posibilita la obtención de una mayor cantidad de información en cuanto al análisis de la situación y diagnóstico de la Fundación Asocref, lo que facilita un enfoque desde los proyectos y líderes de proyectos de la entidad, brindando una mayor confianza y certeza en relación con el análisis y los resultados expuestos.

Alcance de investigación

El método o estrategia de investigación, así como el diseño, los procedimientos y otros componentes, estarán determinados por el alcance del estudio, en la Tabla 5 se definen los alcances de la investigación con enfoque cuantitativo citados por Hernández-Sampieri & Mendoza (2023).

Tabla 5

Alcances de la investigación con enfoque cuantitativo

Alcance	Descripción
Exploratorio	Utilizado para casos en donde se tienen dudas o poco conocimiento. Base para estudios más amplios, buscando siempre la innovación
Descriptivo	Aplica para estudios en donde se pretenda analizar propiedades y características en un contexto específico. Establece, calcula variables, y las describen y caracterizan con relación al objeto de estudio
Correlacional	Implementado cuando se desea investigar acerca de la asociación o relación entre dos o más variables, conceptos, categorías o fenómeno, a través de la predicción.
Explicativo	Utilizado en estudios altamente estructurados, en donde se busca determinar la causa de los eventos o fenómenos. Generando entendimiento de los fenómenos y problemas examinados mediante la causalidad entre las variables de estudio.

Adaptado de "Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta", por Hernández-Sampieri & Mendoza (2023, pág. 105), (<https://bit.ly/41kvdE1>)

Para el enfoque cualitativo, no se define el alcance debido a su naturaleza flexible y abierta, en este se abordan los tipos de diseños para capturar la narrativa y los significados, experiencias y sentimientos que subyacentes a ellas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023, pág. 546), los cuales se definen en la Tabla 6.

Tabla 6

Diseños cualitativos e información que brinda al implementar

Diseño	Información que brinda
<i>Teoría fundamentada</i>	El problema de investigación se basa en la identificación de las categorías del proceso o fenómeno y sus interrelaciones, junto con la teoría que lo explica.
<i>Etnográfico</i>	Explicación de los componentes y clasificaciones que integran el sistema social, abarcando su historia, evolución, dinámicas de interacción, organización, lenguaje, normas y reglas, comportamientos habituales, así como sus mitos y rituales
<i>Narrativo</i>	Narraciones de procesos, acontecimientos, eventos y experiencias, organizadas en una línea de tiempo y combinadas en una historia general.
<i>Fenomenológico</i>	Experiencias compartidas y únicas de las personas en un contexto específico

Diseño	Información que brinda
<i>Investigación/Acción</i>	Análisis de problemas sociales, políticos, laborales, económicos, etc., de carácter colectivo. Identificando las causas, consecuencias y soluciones de los problemas y sus impactos.

Adaptado de " Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta", por Hernández-Sampieri & Mendoza (2023, pág. 549) (<https://bit.ly/41kvdE1>)

Tras analizar los diversos alcances previamente establecidos y teniendo en cuenta las características requeridas para la implementación de metodologías de gestión de proyectos en Asocref, resulta imprescindible llevar a cabo una investigación a través de la aplicación de instrumentos a los líderes de proyectos, permitiendo explorar sus conceptos y conocimientos previos sobre la gestión de proyectos, así como revisar documentalmente el historial de proyectos ejecutados en la organización, todo ello bajo el alcance descriptivo. Adicional a esto y considerando que el presente estudio corresponde a una investigación aplicada en la Fundación, el tipo de investigación de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), concierne a una investigación no experimental transeccional o transversal descriptiva, definida como aquella que recogen datos en un único instante de tiempo, para este caso al momento de realizar los cuestionarios y la revisión del historial de los proyectos.

De manera complementaria, se realiza un análisis PESTEL para evaluar la posición de la organización en su entorno externo. Este análisis nos permite examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en la organización, proporcionando una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrenta en el mercado. Además, se realiza un análisis interno de capacidades para identificar las fortalezas y debilidades dentro de la organización. Al examinar el impacto de estas capacidades, se pueden identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer el rendimiento organizacional, lo que contribuye a optimizar los procesos y alcanzar los objetivos estratégicos de manera más efectiva.

Variables

Una variable es una característica o concepto que puede cambiar y cuya fluctuación puede ser medida u observada (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023). Las variables definidas para el presente caso de estudio son las siguientes:

Variable 1: Conceptos y conocimientos previos acerca de la gestión de proyectos y el diagnóstico interno en la organización

Variable 2: Metodología para la gestión de proyectos

Población y Muestra

El término población hace referencia al conjunto de todos los casos que cumplen con ciertas características, especificaciones y que son relevantes para una investigación, de acuerdo con el problema planteado (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023). Por lo general y con el objetivo de ahorrar tiempo y recursos, las investigaciones no abarcan el cien por ciento de la población, sino que se realizan a través de muestras, definida como el subgrupo de la población de interés, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativos para generalizar los resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023).

El proceso para seleccionar una muestra consta de 5 pasos:

1. Definir sobre que o quienes se va a recolectar los datos
2. Acotar la población
3. Elegir la estrategia de muestreo: probabilística o no probabilística
4. Calcular el tamaño de la muestra
5. Elegir las unidades de muestreo

Con el objetivo de validar si establecer el proceso metodológico para la gestión de proyectos de la Fundación basados en estándares internacionales permite mejorar la eficiencia de estos, se toman como población los cuarenta y nueve (49) proyectos ejecutados en Asocref durante los últimos 5 años de los cuales se cuenta información, los diez (10) profesionales que

dentro de la estructura de la empresa lideran los proyectos y el coordinador de proyectos general de la Fundación Asocref.

El cálculo de la muestra se realizó a partir del muestreo aleatorio simple para muestras finitas, arrojando un resultado de una muestra de 44 proyectos y 10 personas, con un nivel de confianza del 95%, error máximo del 5% y probabilidad de selección del objeto de estudio del 50%.

Fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

n: Tamaño de la muestra

N: tamaño del universo

Z: Nivel de confianza= 1.96 para muestras con un nivel de confianza del 95%

e: Error de estimación máximo aceptado

p: Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q: Porcentaje de la población que No tiene el atributo deseado 1-*p*

- Proyectos

$$n = \frac{49 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (49 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 43.5575

- Personas

$$n = \frac{10 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (10 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 9.771

Instrumento de Medición

El enfoque mixto permite el desarrollo de dos herramientas de investigación para abordar la pregunta planteada. La primera herramienta, de carácter cualitativo, consiste en un

cuestionario de 30 preguntas cerradas, evaluadas según una escala de Likert. Su objetivo es explorar los conocimientos previos sobre la gestión de proyectos y realizar un diagnóstico interno de la organización. A través de esta encuesta, se investigan aspectos como la alineación de los proyectos con la organización, la dirección, el contexto, la planificación, los recursos, el control y la mejora continua.

El segundo instrumento emplea un enfoque cuantitativo, basado en una revisión documental de una muestra de proyectos. Para su aplicación, se utiliza una lista de verificación que evalúa 30 criterios en cada proyecto analizado, permitiendo una evaluación estructurada y objetiva.

Los instrumentos propuestos permiten llevar a cabo un diagnóstico que evalúa si la implementación de un proceso metodológico para la gestión de proyectos en la Fundación basado en Estándares Internacionales puede contribuir a mejorar la eficiencia de dichos proyectos. La combinación de estos métodos busca identificar fortalezas y debilidades en la capacidad de gestión que puedan influir en el rendimiento de los proyectos.

Validación del Instrumento de Medición

La validación de los instrumentos se realizó en dos etapas. Para la encuesta de enfoque cualitativo, la profesional vinculada a la Fundación Asocref solicitó personalmente a dos líderes de proyectos que completaran el formulario en Google Forms, mientras los acompañaba y guiaba en el proceso, asegurando una comprensión adecuada de las preguntas.

Tras analizar las opiniones y recomendaciones obtenidas durante el pilotaje, se realizaron los ajustes necesarios para optimizar la aplicación de los instrumentos.

En relación con la lista de verificación para la revisión documental de los proyectos, se llevó a cabo una prueba piloto junto con la coordinadora de proyectos de la Fundación. Se recomendó agregar la opción "No aplica" a las preguntas que indagaban acerca de si el proyecto se encontraba o no ejecutado, con el fin de validar el 100% de las preguntas.

El Anexo A. Encuesta de validación de conocimientos previos sobre la gestión de proyectos y diagnóstico interno dentro de la organización y el Anexo B. Lista de chequeo inicial de los proyectos, corresponden a la versión inicial de los instrumentos propuestos antes de la aplicación del piloto; con los hallazgos identificados se elabora la versión 2 de los instrumentos la cual se aplicó en el numeral 0 del presente documento, (ver Anexo C. Informe de encuesta líderes de proyectos Anexo D. Revisión documental).

Instrumentos de Recolección de Datos y su Relación con los Objetivos

Para garantizar la validez y confiabilidad de la información recolectada en esta investigación, se emplearon diversos instrumentos de recolección de datos alineados con los objetivos específicos del estudio. La siguiente tabla resume los instrumentos utilizados, su propósito y la relación con cada objetivo planteado:

Tabla 7

Relación entre objetivos e instrumentos de recolección de datos

Objetivo específico	Instrumento de recolección de datos	Propósito del instrumento
Diagnosticar la gestión de proyectos en Asocref.	Encuestas a líderes de proyectos	Identificar fortalezas y debilidades en la planificación, ejecución y control de proyectos en la organización.
	Revisión documental de proyectos	Analizar el cumplimiento de estándares internacionales en la documentación de proyectos.
Investigar y seleccionar estándares internacionales de gestión de proyectos.	Análisis de literatura y estándares globales (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500)	Evaluar metodologías y mejores prácticas aplicables a la Fundación Asocref.
Diseñar una propuesta metodológica adaptada a Asocref.	Validación con expertos en gestión de proyectos	Ajustar la propuesta metodológica según la aplicabilidad y viabilidad en la organización.
Proponer un plan de implementación de la metodología.	Entrevistas a personal clave de Asocref	Identificar barreras y estrategias para la adopción del nuevo modelo de gestión.

Elaboración propia

Diagnóstico Organizacional

Resulta fundamental evaluar los factores internos y externos a los que Asocref está expuesto. Dicho análisis permite contextualizar a la organización y discernir las variables susceptibles de influir en los resultados de la intervención.

De esta manera, lograr una comprensión profunda de la estructura, los recursos y las competencias de Asocref, asegurando que la propuesta metodológica sea realista y alineada con el entorno y capacidades efectivas de la Fundación.

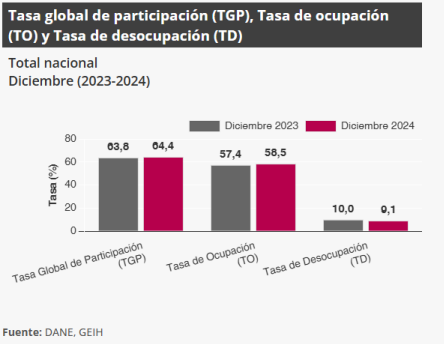

Análisis externo de la organización

En la Tabla 8, se presenta un análisis PESTEL detallado de Asocref, una herramienta clave para el estudio exhaustivo de su entorno externo. Este análisis facilita la identificación de oportunidades y amenazas que pueden impactar a la Fundación y la implementación de la metodología, proporcionando una visión integral para la toma de decisiones.

Tabla 8.

Análisis PESTEL

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
Económicas	1	Tendencias del PIB	De acuerdo con el informe publicado por (DANE, 2024c) durante el tercer semestre de 2024, el "Producto Interno Bruto (PIB) creció un 2,0% en comparación con el mismo período del año anterior. Este crecimiento fue impulsado principalmente por las actividades de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, así como por las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación. La administración pública y la defensa también contribuyeron al crecimiento. En comparación con el trimestre anterior, el PIB ajustado por efectos estacionales y calendario mostró un aumento del 1.6%, impulsado principalmente por los mismos sectores. El déficit fiscal estimado para 2024 es del 5,6% del PIB, el más alto en dos décadas excluyendo el período de pandemia"	2	El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 2,0% en el tercer semestre de 2024 indica un entorno económico en expansión, lo que puede facilitar la obtención de financiamiento y la colaboración con otras organizaciones.	La alta competencia entre organizaciones sociales por financiamiento y apoyo puede dificultar el acceso a recursos necesarios para llevar a cabo proyectos. Limitada la capacidad del gobierno para implementar nuevas políticas y programas La baja ejecución presupuestal puede afectar negativamente los programas sociales y las inversiones necesarias para abordar problemas como la pobreza y la desigualdad
	2	Tasas de interés	En diciembre de 2024, la tasa de interés de referencia del Banco de la República de Colombia se estableció en 9,50% , tras una serie de reducciones iniciadas en diciembre de 2023, cuando la tasa era del 13% . Este ajuste refleja un proceso gradual que busca responder a las condiciones económicas actuales y a la necesidad de estimular el crecimiento (Sánchez, 2024)	2	Reducción de la tasa de interés	N/A
	3	Tasa de inflación	Colombia concluyó el año 2024 con una inflación anual del 5,20% , marcando una notable desescalada de más de cuatro puntos porcentuales en comparación con el 9,28% registrado en diciembre de 2023. Este descenso refleja un esfuerzo significativo por controlar la inflación y estabilizar la economía del país (DANE, 2025a)	2	N/A	Aumento en el valor de la canasta familiar
	4	Nivel de desempleo	En diciembre de 2024, el mercado laboral mostró una mejoría con una tasa de desocupación del 9.1%, lo que representa una disminución significativa de 0.9 puntos porcentuales en comparación con el 10.0% registrado en diciembre de 2023. La tasa global de participación fue de 63.8%, ligeramente inferior al 64.1% de noviembre de 2023, mientras que la tasa de ocupación se ubicó en 58.5% (DANE, 2025b)	4	Disponibilidad de mano de obra y fuerza laboral	N/A

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
			<p>Tasa global de participación (TGP), Tasa de ocupación (TO) y Tasa de desocupación (TD)</p> <p>Total nacional Diciembre (2023-2024)</p>  <p>Fuente: DANE, GEIH</p>			
5		Devaluación - revaluación	<p>Durante 2024, la tendencia del dólar estadounidense frente al peso colombiano fue alcista, resultando en una devaluación del peso colombiano de un 15.36% (Superintendencia Financiera de Colombia, 2024).</p>  <p>Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia.</p>	2	N/A	<p>Incremento de los índices de precios al consumidor para productos importados de la canasta familiar. Reducción del presupuesto general de la nación.</p>
6		Disponibilidad y costo de la energía	<p>El mercado de energía colombiano experimentó un alza en los costos durante septiembre de 2024, alcanzando un precio promedio en bolsa de 1,019.41 COP/kWh, lo que supone un aumento del 0.11% con respecto al mismo mes del año anterior. Esta situación tiene un impacto particularmente negativo en la región de la costa caribe, donde la Fundación Asocref desarrolla su labor. La falta de inversión en redes de última generación y la concentración del suministro en una sola empresa (que cubre aproximadamente el 70% de la región), generan un servicio inestable, con cortes y racionamientos casi semanales, limitando el acceso a la energía para numerosas comunidades. El aumento acumulado del 70% en los costos desde enero de 2020 hasta agosto de 2024 agudiza aún más esta problemática</p>	1	N/A	<p>Impacto en la prestación de los servicios</p>

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
	7	Ejecución del presupuesto nacional	<p>Baja Ejecución Presupuestal: Hasta noviembre de 2024, la ejecución del presupuesto alcanzó solo el 80,8% de los \$503,6 billones aprobados para el año. Esto significa que aproximadamente \$97 billones permanecen sin ejecutar, lo que representa uno de los peores desempeños en términos de ejecución presupuestal en años recientes (Presidencia de la República, 2024)</p> <p>La ejecución actual es la más baja desde 2019, con obligaciones formalizadas alcanzando solo el 71,1% y pagos efectivos en 70,1%. En comparación, para el mismo periodo en 2023, la ejecución era del 79,4%, lo que resalta una disminución significativa en la capacidad del gobierno para ejecutar su presupuesto.</p>	N/A	N/A	Menos inversión para la ejecución de proyectos sociales.
Tecnológicas	1	Inversión gubernamental IyD	Se prevé que el presupuesto del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación experimente una reducción del 24% para 2025. Esta situación genera inquietudes sobre la sostenibilidad de la financiación en este sector crucial para el desarrollo del país (El Espectador, 2024b)	3	El gobierno ha indicado que los recursos destinados a I&D se orientarán hacia proyectos que contribuyan a la transformación productiva y al cierre de brechas regionales. Esto incluye inversiones en áreas como la energía, medio ambiente, y salud	La financiación en ciencia, tecnología e innovación ha sido objeto de críticas debido a la falta de recursos adecuados. La disminución del presupuesto para el ministerio correspondiente puede limitar las capacidades de investigación y desarrollo en el país
	2	Inversión total de la industria IyD	Como miembro de la OCDE, Colombia se ha comprometido a aumentar su inversión en ciencia, tecnología e innovación (CTI). Actualmente, el país destina aproximadamente el 0,3% de su PIB a investigación y desarrollo (I+D), lo que refleja una tendencia a la baja desde 2015. Esta disminución genera preocupaciones sobre el futuro de la financiación en un sector esencial para el desarrollo nacional (OCDE, 2024)	1	N/A	N/A
	3	Enfoque en esfuerzos tecnológicos	En Colombia, actualmente operan 4,016 empresas en el sector de tecnologías de la información y comunicación (TIC), de las cuales el 80% se localiza en el centro del país. Según los datos de ventas, el 40% de las empresas que reportaron información generan ingresos anuales inferiores a 294 millones de pesos , mientras que solo un 7% supera los 3,000 millones de pesos . El pequeño tamaño de estas empresas se refleja también en su plantilla laboral: más del 60% cuenta con menos de 10 empleados , y únicamente 293 empresas tienen más de 50 empleados . (Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, 2024).	2	Desarrollo de proyectos y emprendimientos con enfoques tecnológicos	N/A

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
			Esto indica que el ecosistema está compuesto mayoritariamente por pequeñas empresas, lo que conlleva tanto ventajas como desventajas. El enfoque en la innovación ha impulsado el desarrollo de nuevas estrategias que fomentan el crecimiento en la generación de proyectos innovadores, contribuyendo así al cumplimiento efectivo de las estrategias de crecimiento establecidas por la OCDE.			
	4	Protección de patentes	En 2023, las solicitudes de patentes presentadas por extranjeros dominan el mercado, constituyendo el 86,8% del total de solicitudes. En contraste, las solicitudes nacionales apenas alcanzan el 13,2% (Base de datos estadísticos de la OMPI, 2024)	1	N/A	N/A
	5	Transferencia de tecnología	En 2024, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) sigue desempeñando un papel fundamental en la conexión de personas, ideas, intereses, recursos, gobiernos y organizaciones en América Latina y el Caribe. A través de su metodología de innovación social conocida como I-Lab , el BID se dedica a fomentar innovaciones con impacto social en contextos donde los problemas no están claramente definidos y las soluciones requieren un enfoque multidisciplinario (BID, 2024)	2	Nuevas propuestas para abordar problemas sociales, basadas en soluciones exitosas implementadas en otras regiones.	N/A
	6	Mejora productividad a través de automatización	Entre las principales industrias y sectores en Colombia, sobresale el sector agroindustrial , que abarca la producción de alimentos procesados, la ganadería, la industria azucarera, la avicultura, el café, la molinería y la producción láctea. En segundo lugar, el sector de la construcción presenta oportunidades de mejora mediante la automatización, beneficiando a empresas ladrilleras, productoras de enchapes y pisos, así como a cementeras. En el ámbito de la educación superior , la incorporación de herramientas tecnológicas para optimizar procesos y servicios es fundamental. Actualmente, solo el 34% de las instituciones de educación superior (IES) en Colombia cuentan con sistemas propios para integrar sus servicios con los usuarios, lo que afecta negativamente la eficiencia y la rapidez en la respuesta a los procesos establecidos (Solunion, 2023)	1	N/A	N/A
	7	Infraestructura telecomunicaciones - internet	Colombia finalizó el cuarto trimestre de 2023 con cerca de 8.91 millones de accesos fijos a Internet, una cifra ligeramente inferior a la registrada en el mismo periodo del año anterior. Sin embargo, el número de accesos móviles ha experimentado un crecimiento significativo, alcanzando 45 millones , con un incremento de cerca de 4.9 millones respecto al mismo trimestre del año anterior (El Espectador, 2024a)	2	Proyectos dirigidos a mejorar la accesibilidad a redes y telecomunicaciones para las comunidades en regiones remotas.	N/A

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
Políticas legales	1	Regulación antimonopolio	La regulación antimonopolio en Colombia se basa en un marco legal que busca proteger la libre competencia y prevenir prácticas comerciales restrictivas. Las normas fundamentales incluyen la Ley 155 de 1959 , que prohíbe acuerdos que limiten la producción y distribución de bienes, así como la Ley 1340 de 2009 , que actualiza y amplía las disposiciones sobre prácticas anticompetitivas y establece procedimientos para el control de integraciones empresariales. Además, el Decreto 2153 de 1992 complementa estas leyes al regular las conductas que afectan la competencia. Recientemente, la Ley 2195 de 2022 introdujo modificaciones significativas en el Programa de Beneficios de Colaboración (CBP) de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), fortaleciendo los mecanismos para detectar y sancionar conductas anticompetitivas. Este conjunto normativo establece un marco robusto para promover un entorno competitivo, sancionando conductas como el abuso de posición dominante y los cárteles, con el objetivo de fomentar un mercado más justo y eficiente (Superintendencia de Industria y Comercio, 2024).	2	Oportunidades de negocio	N/A
	2	Leyes de protección ambiental	N/A	N/A	N/A	N/A
	3	Leyes fiscales (impuestos)	En Colombia, el sistema tributario incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA) con tarifas del 0%, 5% y 19% aplicado a bienes y servicios, el Impuesto a las Transacciones Financieras (0,4% en retiros bancarios), y el Impuesto de Industria y Comercio (ICA), que varía entre 0,2% y 1,4% según la jurisdicción municipal y actividad económica. Adicionalmente, operan las retenciones en la fuente de IVA, renta e ICA, como mecanismos de anticipo en el pago de impuestos (Invest in Colombia, 2024) Mediante la Resolución 000019, expedida por Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, (2018) "prescribieron 5 formatos y un prevalidador para que las entidades realicen las solicitudes de permanencia, calificación, actualización o readmisión al régimen tributario especial." El RTE otorga a las ESAL un tratamiento diferencial en el impuesto sobre la renta, con una tarifa especial del 20% sobre el beneficio neto, siempre que estos excedentes se destinen a programas que promuevan su actividad social.	1	N/A	Incremento de los costos operativos.
	4	Incentivos especiales sector	En Colombia, los contribuyentes que realicen donaciones a entidades sin ánimo de lucro (ESAL) calificadas en el Régimen Tributario Especial (RTE) pueden acceder a un descuento tributario del 25% sobre el valor donado en el impuesto sobre la renta y complementarios, según lo estipulado en el Artículo 257 del Estatuto Tributario. Este descuento se aplica directamente al impuesto a cargo (Congreso de la República de Colombia, 2016).	3	Disminución de cargas tributarias	N/A
	4			4	Descuento para los donantes. Fuente de financiamiento para la organización	N/A

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
			Recientemente, con la introducción de la Ley 2380, (2024), se han establecido nuevos incentivos para promover las donaciones, especialmente aquellas destinadas a bancos de alimentos. Esta ley permite un descuento tributario del 37% sobre el valor de los alimentos donados, incluyendo los costos de transporte, lo cual representa una mejora significativa en comparación con el descuento estándar del 25% .			
			Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) acogidas al Régimen Tributario Especial (RTE) tributan al 20% sobre su beneficio neto o excedente en el Impuesto sobre la Renta y Complementarios. No obstante, este beneficio neto puede quedar exento del impuesto si se reinvierte total o parcialmente en las actividades meritorias que corresponden al objeto social de la ESAL. Esta reinversión debe realizarse en el año siguiente a la obtención del excedente. Para ser admitidas en el RTE, las ESAL deben invertir todos sus recursos únicamente en actividades como salud, educación, cultura, deporte no profesional, investigación científica o programas de desarrollo social (Congreso de la República de Colombia, 2016).	4	Al reinvertir la totalidad de sus excedentes en actividades meritorias, las ESAL pueden beneficiarse de la exención del impuesto sobre la renta, lo que les permite destinar más recursos a sus proyectos y programas sociales.	N/A
	5	Leyes de comercio exterior	Ley 2277, 2022, esta ley modifica aspectos del régimen tributario y puede impactar a las fundaciones en términos de impuestos sobre importaciones y exportaciones.	2	N/A	Limitaciones en la adquisición y disposición de suministros para la entidad.
	6	Actitud hacia empresas extranjeras	N/A	N/A	N/A	N/A
	7	Estabilidad gubernamental	El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 24d. C.) ha examina los temas fundamentales que pueden amenazar la democracia colombiana. Centrado en tres componentes esenciales del sistema democrático: la vigencia del Estado de derecho, la eficacia de los mecanismos de representación y las garantías de participación ciudadana, así como la eficacia de la democracia en el cumplimiento de las promesas de bienestar económico, social y ambiental Actualmente el país se encuentra en un estado de polarización política. La situación de seguridad se ha deteriorado, con un aumento en la actividad de grupos armados ilegales que han fortalecido su control territorial. El gobierno ha manifestado su compromiso con la inversión social y la reducción de la desigualdad. Sin embargo, la efectividad de estas políticas es cuestionada toda vez que la inversión en	3	N/A	Retrasos en la implementación de planes de desarrollo tras un cambio de administración.
				4	N/A	Disminución en la inversión de proyectos sociales
				2	Estabilidad gubernamental	N/A

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
			proyectos sociales ha disminuido, con respecto a otras administraciones.			
Socioculturales y ambiental	1	Cambios en el estilo de vida	<p>A pesar de que los colombianos siguen mostrando una menor disposición a cambiar sus hábitos alimenticios y a realizar ejercicio en comparación con el promedio de América Latina (75% en la región frente al 57% en Colombia), la tendencia hacia un estilo de vida más saludable está ganando terreno en el país. Según datos recientes, cada vez más productos saludables están presentes en el carrito de mercado de las familias colombianas, lo que representa una oportunidad de crecimiento para fabricantes y minoristas (Nielseniq, 2018)</p> <p>El mercado de productos saludables en Colombia ha experimentado un notable crecimiento, representando cerca del 7% de la industria de alimentos y bebidas. En el último año, las ventas de este sector han aumentado un 12%. En aproximadamente 9 de cada 10 hogares colombianos, se encuentra al menos un producto saludable (Nielseniq, 2018).</p>	2	Ejecución de proyectos enfocados en hábitos y estilos de vida saludables.	N/A
	2	Activismo de consumidores	<p>La inclusión de demandas de los movimientos por la diversidad sexual y la igualdad social ha cobrado una relevancia significativa en las agendas de las organizaciones que abogan por la equidad en Colombia. Este cambio se refleja en el creciente reconocimiento de los derechos de la población LGBTIQ+ y en la implementación de políticas públicas que buscan garantizar su protección y bienestar.</p> <p>Recientemente, el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 definido por la Ley 2294, (2023), establece como prioridad la atención a grupos poblacionales diversos, incluyendo a aquellos con orientaciones sexuales e identidades de género no hegemónicas. Este plan incluye tres ejes fundamentales: el acceso a la educación y al trabajo sin discriminación, la construcción de un tejido social inclusivo, y el fortalecimiento de la institucionalidad para promover los derechos de estas comunidades.</p> <p>Además, la Ley 2294, (2023) ordena la creación de un mecanismo integral para prevenir y atender actos de violencia y discriminación contra la población LGBTIQ+. Este mecanismo tiene como objetivo formular y monitorear procesos que aseguren una respuesta efectiva ante casos de violencia, contribuyendo así a un entorno más seguro y justo.</p>	3	Creación de programas de fomento y apoyo para equidad de genero	N/A

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
			<p>Prosperidad Social es el organismo del Gobierno Nacional encargado de liderar el Sector de Inclusión Social y Reconciliación. Según el Decreto 2094 de 2016, su objetivo principal es formular y ejecutar políticas y programas para la inclusión social y la reconciliación, enfocándose en la superación de la pobreza, la atención a grupos vulnerables y la reparación a víctimas del conflicto armado, tal como se establece en la Ley 1448, (2011)</p> <p>Prosperidad Social lleva a cabo estas acciones de manera directa o a través de sus entidades vinculadas, en colaboración con otras instituciones y organismos del Estado competentes. Para 2025, se anticipa que la entidad continuará fortaleciendo su enfoque en la inclusión social mediante programas como Renta Ciudadana, que tiene como objetivo contribuir a la superación de la pobreza y fomentar la movilidad social de los hogares más necesitados.</p>	4	Programas enfocados en la superación de la pobreza y pobreza extrema, vulnerables, primera infancia y víctimas del conflicto armado	Disminución de licitaciones o procesos contractuales. Toda vez que el DPS ha enfrentado desafíos significativos en la ejecución de su presupuesto, particularmente en áreas como la atención a grupos vulnerables y programas sociales. A pesar del aumento en el presupuesto para 2024, la ejecución ha sido más lenta en comparación con otros años y otras entidades del sector social.
			<p>La administración del presidente Gustavo Petro ha impulsado un notable aumento en la participación de organizaciones de base, desplazando en cierta medida a las fundaciones tradicionales en la ejecución de proyectos sociales. Este cambio se refleja en la implementación de un nuevo modelo de contratación pública que prioriza la colaboración con agrupaciones comunitarias, permitiendo que estas organizaciones gestionen recursos estatales directamente para abordar necesidades locales. A noviembre de 2024, se han firmado 15 convenios de asociación con organizaciones comunitarias sin ánimo de lucro para fortalecer su rol de liderazgo en la gestión ambiental, la gestión de riesgos y la adaptación al cambio climático (Fondo Adaptación, 2024).</p> <p>El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 definido por la Ley 2294, (2023), también ha incorporado a estas organizaciones como mecanismos clave para la ejecución de políticas públicas, facilitando la contratación con juntas de acción comunal y comunidades étnicas. Este enfoque no solo busca democratizar el acceso a los recursos públicos, sino que también empodera a las comunidades al involucrarlas activamente en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos que afectan su entorno.</p> <p>Además, el gobierno ha destinado recursos significativos para financiar iniciativas propuestas por organizaciones sociales y comunitarias, con el objetivo de fortalecer su capacidad operativa y fomentar una economía popular.</p>	4	N/a	Disminución de la contratación con las ESAL, debido a la contratación directa o priorización de las Organizaciones de base

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
			El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022-2026 definido por la Ley 2294, (2023), del presidente Gustavo Petro presenta múltiples beneficios en materia de proyectos sociales, enfocados en la inclusión y el bienestar de la población colombiana. Con una inversión proyectada de 1.154 billones de pesos, el plan busca reducir la pobreza extrema a un dígito y garantizar el derecho humano a la alimentación, promoviendo la producción local y el acceso a alimentos saludables. Además, se destinarán recursos significativos para la reforma rural integral, que incluye la entrega de 2,98 millones de hectáreas a campesinos y el fortalecimiento de la infraestructura social.	4	Programas enfocados en la estabilización y transformación en el ámbito rural	N/A
			La Ley 1448, (2011) establece esquemas especiales de acompañamiento para la población retornada o reubicada. Estos programas apoyan a los hogares que retornan o se reubican en zonas rurales y urbanas, priorizando el acceso a vivienda, seguridad alimentaria, ingresos y oportunidades de trabajo.	4	Programas creados para suplir las necesidades en materia de vivienda, seguridad alimentaria, ingreso y trabajo	N/A
	3	Creencia, normas, valores	La preferencia religiosa en Colombia está íntimamente relacionada con la preferencia política. Cuando las personas tienen inclinaciones políticas, tienden a estructurar sus ideales en torno a conceptos como "moral", "valores" y "dignidad humana", que se alinean con los principios de la Iglesia Católica.	1	N/A	N/A
	4	Tasa de crecimiento de la población	En 2023, el número de nacimientos en Colombia experimentó una caída del 10,1%, alcanzando un total de 515,549 nacimientos, la cifra más baja en la última década y 153,588 menos que en 2014. Durante el período de enero a octubre de 2024, la tendencia a la baja se acentuó aún más, con una baja del 14,4% frente al mismo periodo del año anterior. Estas reducciones han sido constantes y reflejan un ritmo de descenso más pronunciado desde 2022 (DANE, 2024d). A medida que avanza la transición demográfica, se anticipa que Colombia enfrentará nuevos desafíos relacionados con el envejecimiento de la población y la necesidad de adaptar políticas públicas para responder a estas realidades (Vanegas, 2024)	3	Creciente necesidad de programas de atención para adultos mayores.	Reducción en el número de beneficiarios del programa principal de la Fundación Asocref (Primera Infancia).

Variable	N	Factor	Análisis del Sector	Impacto	Oportunidades	Amenazas
	5	Composición de la familia	<p>En 2023, la composición de las familias en Colombia muestra tendencias significativas según los datos del (DANE, 2024b). El país cuenta con aproximadamente 18 millones de hogares, con un tamaño promedio de 2,90 personas por hogar, lo que refleja una continua disminución en comparación con años anteriores.</p> <p>De estos hogares, el 52,4% son biparentales, es decir, están conformados por un padre y una madre, mientras que los hogares monoparentales han aumentado, representando el 24,2% del total. Además, se ha registrado un incremento notable en los hogares liderados por mujeres, alcanzando un 45,4% del total de hogares en el país (DANE, 2024b).</p> <p>La estructura familiar también revela que alrededor del 40,3% de los hogares vive en arriendo o subarriendo, lo que indica una ligera tendencia al alza en comparación con años anteriores. En cuanto a la situación habitacional, el 28,9% de los hogares presenta déficit habitacional, compuesto por un 6,8% con déficit cuantitativo y un 22,1% con déficit cualitativo (DANE, 2024b)</p>	3	Desarrollo de programas de apoyo y promoción para madres cabeza de hogar.	N/A
	6	Actitud medioambiental	La responsabilidad del gobierno abarca acciones y medidas que promueven el cuidado del medio ambiente. Fomentar una conciencia ambiental es fundamental para implementar prácticas necesarias que contribuyan a la creación de un entorno más sostenible y respetuoso con nuestro planeta. Esto implica no solo la formulación de políticas públicas efectivas, sino también la promoción de la educación ambiental y la participación de la ciudadanía en la conservación de los recursos naturales. Al adoptar un enfoque integral hacia la sostenibilidad, el gobierno puede liderar el camino hacia un futuro más equilibrado y saludable para las generaciones presentes y futuras.	3	Desarrollo de proyectos y programas que fomenten la adaptación a la conciencia ambiental.	N/A
	7	Planes de pensión. Atención médica	La actualidad de los planes de pensiones y atención médica en Colombia está marcada por la implementación de la Ley 2381, (2024), que entrará en vigor el 1 de julio de 2025. Esta reforma establece un nuevo sistema de protección social integral que incluye cuatro pilares: "Pilar Solidario, Pilar Semicontributivo, Pilar Contributivo y Pilar Voluntario".	1	N/A	N/A

Adaptado de "Análisis PESTEL", por Asocref, 2024.

Análisis interno de la empresa

El análisis realizado en la Tabla 9, evalúa las capacidades y factores internos de la Fundación Asocref, identificando sus fortalezas y debilidades en áreas clave. A través de una evaluación exhaustiva, se examinan aspectos fundamentales como la imagen corporativa, la efectividad de los planes estratégicos, la flexibilidad organizacional y la calidad del talento humano. Además, se analiza su capacidad tecnológica y competitiva, así como su experiencia en la ejecución de programas dirigidos a poblaciones vulnerables.

Este diagnóstico proporciona una visión integral del desempeño de la organización, lo que permite identificar oportunidades de mejora y maximizar su impacto social mediante una gestión de proyectos más eficiente. Al comprender las fortalezas, como una sólida imagen corporativa y un equipo humano competente, la Fundación puede capitalizar estos recursos para potenciar sus iniciativas. Por otro lado, el reconocimiento de debilidades en áreas como la flexibilidad organizacional o la capacidad tecnológica ofrece un camino claro hacia la mejora continua.

La identificación de estas variables no solo es crucial para el desarrollo interno de Asocref, sino que también contribuye a su alineación con las necesidades cambiantes de las comunidades a las que sirve. En consecuencia, este análisis no solo busca optimizar el funcionamiento interno, sino también fortalecer el compromiso social y la efectividad de sus intervenciones en poblaciones vulnerables.

Tabla 9*Análisis interno*

Capacidades	N.º	Factor	Análisis Interno	Impacto	Fortalezas	Debilidades
Capacidad Directiva	1	Imagen corporativa	La entidad cuenta con una imagen corporativa bien definida y consolidada en el mercado, lo que le permite destacar entre sus competidores.	4	La Fundación Asocref se ha consolidado como una de las entidades más reconocidas a nivel local y regional, destacándose por la calidad de los servicios que ofrece. Su sólida reputación, construida a lo largo del tiempo, no solo refuerza su posición en el mercado, sino que también le brinda valiosas oportunidades para ampliar su alcance y fortalecer su liderazgo en la industria.	
	2	Uso de planes estratégicos	La entidad cuenta con planes estratégicos bien definidos que guían sus acciones y decisiones a corto, mediano y largo plazo.	4	La entidad dispone de un plan estratégico claramente definido, que está alineado de manera efectiva con los objetivos estratégicos de la Fundación. Este plan ha sido diseñado para asegurar que todas las acciones y decisiones de la organización se orienten hacia el cumplimiento de su misión y visión.	
	3	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	El liderazgo de la alta gerencia es clave para el crecimiento y éxito de la organización. Se distingue por una visión clara y estratégica que, además de orientar el rumbo de la entidad, motiva e inspira a todos los niveles dentro de la empresa.	3	Capacidad de la alta gerencia para responder de manera oportuna ante las diversas oportunidades y amenazas que puedan surgir en el entorno de la organización.	
	4	Flexibilidad de la estructura organizacional	La alta dirección se enfoca en la capacidad de adaptar proactivamente sus actividades o de reaccionar con agilidad ante los cambios en el entorno, con el objetivo de desarrollar y mantener su ventaja competitiva.	3	La estructura organizacional se adapta rápidamente a las necesidades que surgen durante el desarrollo de los diversos contratos adjudicados a la Fundación.	
	5	Sistema de toma de decisiones	Las decisiones se adoptan de forma colaborativa, involucrando activamente a los líderes de procesos. Este enfoque participativo no solo permite considerar diversas perspectivas y experiencias, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y compromiso del equipo.	4	La organización dispone de un equipo interdisciplinario encargado de revisar y evaluar las decisiones clave para el desarrollo de sus actividades.	
Capacidad tecnológica	1	Habilidad técnica	Competencias específicas del personal en áreas como desarrollo de software, gestión de redes, análisis de datos y mantenimiento técnico.	3	El personal de la fundación posee habilidades técnicas especializadas en el análisis y procesamiento de datos.	

Capacidades	N.º	Factor	Análisis Interno	Impacto	Fortalezas	Debilidades
	2	Efectividad de la producción y programas de entrega	Capacidad para planificar y entregar insumos y elementos a los beneficiarios de manera eficiente y las actividades realizadas por la entidad.	4	Asocref, planifica el desarrollo de las actividades, dando cumplimiento a las mismas y estableciendo planes de choques en la eventualidad que se requieran.	
	3	Valor agregado al producto	Personalización de los servicios según las necesidades específicas de los clientes.	4	Asocref, se caracteriza por ofrecer soluciones adaptadas que no solo satisfacen las expectativas individuales, sino que también generan un alto grado de satisfacción y lealtad entre los clientes	
	4	Aplicación de tecnología en sistemas	La tecnología empleada para la recopilación de información está relacionada con el tipo de contrato y con las aplicaciones establecidas por la entidad contratante.	2		La entidad no dispone de un software específico para gestionar la información de los beneficiarios, y se basa en las aplicaciones establecidas por la entidad contratante.
Capacidad del Talento Humano	1	Nivel de educación del personal	El personal posee los perfiles establecidos en los distintos proyectos adjudicados a la fundación, cumpliendo con los requisitos determinados en los lineamientos técnicos y contractuales.	3	Cumplimiento de los perfiles.	No todos los proyectos cuentan con un perfil gerencial; están más orientados a satisfacer las necesidades técnicas específicas del proyecto que a las funciones gerenciales.
	2	Experiencia técnica	El personal posee la experiencia necesaria en los diversos proyectos adjudicados a la fundación, conforme a lo estipulado en los lineamientos técnicos establecidos.	3	Personal con la experiencia necesaria para desempeñar los cargos correspondientes.	
	3	Estabilidad del personal	La contratación del personal está directamente vinculada a la adjudicación de los proyectos de la empresa.	3		La estabilidad del personal está estrechamente relacionada con la obtención de convenios y contratos por parte de la Fundación. A medida que la Fundación asegura nuevos acuerdos y proyectos, se generan oportunidades de empleo y continuidad laboral para su equipo.
	4	Rotación	La empresa mantiene al personal contratado, en la medida que se renuevan los proyectos, renovando sus contratos de manera regular.	3	La rotación del personal es del 75%, considerando la continuidad de los contratos.	
	5	Ausentismo	Asocref no realiza un seguimiento del ausentismo.	3		No se lleva a cabo la medición del ausentismo.

Capacidades	N.º	Factor	Análisis Interno	Impacto	Fortalezas	Debilidades
	6	Sentido de pertenencia	Personal con un fuerte sentido de pertenencia a la organización. Los empleados se sienten parte integral del equipo, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.	4	Personal comprometido con brindar una atención integral y de calidad a la población beneficiaria de los contratos.	
	7	Motivación del personal	Cada año, la empresa realiza al menos una capacitación motivacional con el objetivo de reforzar el compromiso y la satisfacción del equipo. Estas sesiones no solo están enfocadas en el desarrollo de habilidades y competencias, sino que también promueven un entorno de trabajo positivo y colaborativo. Además, la organización celebra fechas especiales, como aniversarios, logros importantes y festividades, lo que contribuye a crear un sentido de comunidad y pertenencia entre los miembros del equipo.	3	El personal de la organización se caracteriza por su alto nivel de motivación, lo que se traduce en un ambiente de trabajo dinámico y productivo.	
	8	Nivel de remuneración	La remuneración es determinada por el cliente y se sitúa en un nivel promedio en comparación con el mercado. Existe un alto interés por parte del personal en participar en los programas llevados a cabo por la Fundación.	3	Nivel de remuneración promedio en el mercado. Este enfoque permite a la empresa mantener una competitividad adecuada en el sector, asegurando que los salarios sean atractivos y justos, lo que a su vez contribuye a la satisfacción y retención del personal.	
	9	Accidentalidad	Asocref no realiza un seguimiento estadístico de los accidentes en la empresa.	4		No se lleva a cabo la medición de la accidentalidad en la Fundación.
Capacidad competitiva	1	Fuerza del producto, calidad, exclusividad	Asocref es reconocida como una de las principales empresas proveedoras de servicios de atención a la población vulnerable en la región.	4	La entidad ha sido evaluada con un 98% en los estándares de calidad establecidos por la entidad contratante.	
	2	Lealtad y satisfacción del cliente	La entidad presenta un alto índice de satisfacción entre los clientes y beneficiarios de los proyectos que atiende.	4	Continuidad en los programas y proyectos adjudicados a la entidad durante los últimos cuatro años.	
	3	Participación en el mercado	Disminución en la ejecución de proyectos a nivel local y aumento a nivel nacional.	3	Diversificación en diferentes tipos de proyecto a nivel nacional.	Disminución de la participación en el mercado en los proyectos banderas (Primera infancia y adulto mayor).

Capacidades	N.º	Factor	Análisis Interno	Impacto	Fortalezas	Debilidades
	4	Bajos costos en producción, distribución y ventas	La fundación no establece los precios, ya que estos son definidos en los procesos de licitación en los que participa la entidad.		N/A	N/A
	5	Uso de la curva de experiencia	A lo largo de los años, la entidad ha acumulado una valiosa experiencia en la implementación de diversos programas, lo que le ha permitido no solo mejorar su operatividad, sino también crecer de manera sostenida.	3	Los indicadores financieros de la entidad han mejorado de manera competitiva gracias a la curva de la experiencia. A lo largo de los años, la organización ha adquirido conocimientos que le han permitido prestar sus servicios de forma más eficiente y diversificar los proyectos ofrecidos.	
	7	Ventajas sacadas del potencial de crecimiento del mercado	Participación en licitaciones de mayor envergadura y cuantía, resultado de la experiencia acumulada a lo largo de los años.	3	Reconocimiento en el sector, y capacidad para competir en proyectos complejos y de gran escala.	
	8	Concentración de consumidores	Sólida trayectoria en programas enfocados en la primera infancia, la alimentación escolar, la revitalización del tejido social y el bienestar del adulto mayor.	4	Experiencia relevante para participar en procesos centrados en la primera infancia, la alimentación escolar, la reconstrucción del tejido social y el cuidado del adulto mayor.	
Experiencia reducida en proyectos productivos destinados a víctimas del conflicto y a personas en proceso de reincorporación o reinserción.			3		Ausencia de experiencia en proyectos productivos orientados a víctimas del conflicto y personas en proceso de reincorporación o reinserción	
	9	Portafolio de productos	La entidad dispone de un amplio portafolio de servicios creados para responder a las necesidades de la población vulnerable. Este incluye diversos programas e iniciativas enfocados en áreas clave como salud, educación, alimentación, desarrollo social e inclusión económica.	4	Asocref dispone de un extenso portafolio de servicios que le permite abordar una amplia variedad de programas y proyectos sociales.	

De "Análisis Interno", por Asocref, 2024.

Una vez identificados los factores internos y externos a los que Asocref se encuentra expuesto se procedió con las dos herramientas metodológicas principales: una revisión documental del historial de proyectos de la Fundación Asocref y la aplicación de una encuesta dirigida a sus líderes de proyectos. La encuesta fue aplicada a diez (10) profesionales vinculados a la Fundación a través de la plataforma Microsoft Forms. De manera complementaria, se realizó un análisis detallado de cuarenta y cuatro (44) proyectos registrados en la base de datos de la coordinación de proyectos de la Fundación, con el propósito de recopilar información clave sobre cada iniciativa.

Estas herramientas facilitaron la recolección de insumos necesarios para evaluar el estado de la gestión de proyectos en Asocref y contribuir con la solución de la pregunta problema: ¿Puede una metodología de gerencia de proyectos, basada en estándares internacionales, mejorar el desempeño de las iniciativas desarrolladas por la Fundación Asociación Creando Futuro (Asocref)?

La encuesta y la revisión documental combinaron enfoques cuantitativos y cualitativos, permitiendo un análisis integral de la información recopilada. Tras la aplicación de los instrumentos, los datos fueron tabulados y sometidos a un análisis e interpretación utilizando una metodología descriptiva, lo que facilitó una comprensión detallada de los resultados.

Procesamiento estadístico de datos

Encuestas

El procesamiento estadístico de datos es un elemento fundamental en la evaluación de proyectos dentro de una organización. En este contexto, se presenta una encuesta diseñada para diagnosticar la gestión de proyectos en la Fundación Asocref. Esta encuesta incluye una variedad de preguntas orientadas a evaluar el conocimiento y la percepción de los empleados sobre los objetivos organizacionales, la gestión de proyectos y la implementación de estándares internacionales.

Esta fue administrada a un total de 10 participantes, quienes respondieron a preguntas cerradas con opciones que variaban desde "nunca" hasta "siempre", o desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". Los resultados fueron procesados mediante un análisis descriptivo, que permitió calcular porcentajes para cada respuesta y ofrecer una visualización clara de las percepciones y conocimientos de los encuestados.

Este enfoque metodológico no solo proporciona datos cuantitativos sobre el nivel de alineación y comprensión entre los empleados, sino que también identifica áreas potenciales para la mejora.

Revisión documental

La revisión de los 44 proyectos disponibles en la base de datos de la coordinación de proyectos de Asocref se llevó a cabo con el objetivo de evaluar diversos aspectos relacionados con la gestión y ejecución de estos proyectos. Este análisis se centró en la recopilación y procesamiento estadístico de datos a través de una serie de preguntas estructuradas que permitieron obtener información relevante sobre el estado, alineación y características de cada proyecto.

La evaluación se realizó mediante un cuestionario que contenía 30 preguntas, las cuales abarcaban diferentes dimensiones del manejo de proyectos.

La revisión estadística realizada sobre los proyectos en Asocref proporcionó una visión clara sobre el estado actual y las prácticas implementadas en la gestión de proyectos actualmente.

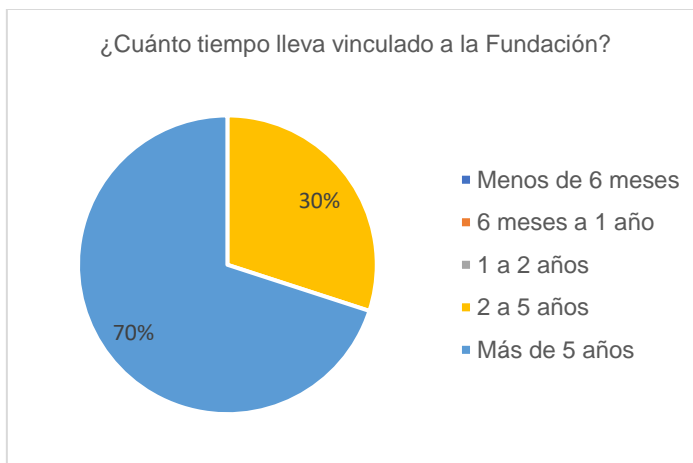
Análisis de los resultados

Características de los encuestados

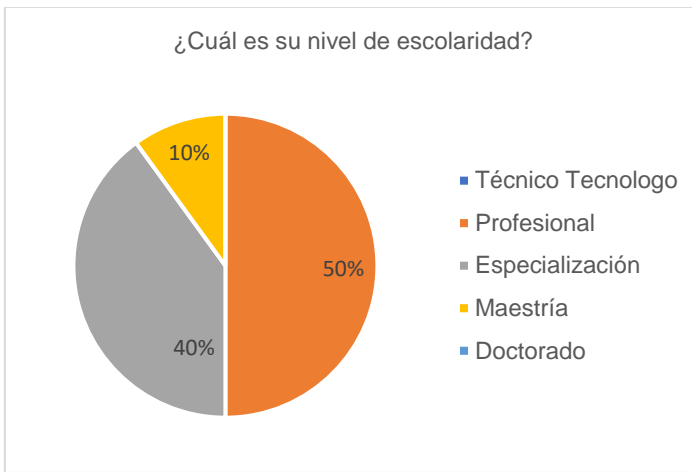
Los datos obtenidos de la encuesta a 10 profesionales asociados a la Fundación Asocref indican que estos colaboradores poseen un perfil calificado y experimentado. Un 70% de los participantes ha estado en la Fundación por más de 5 años, mientras que el 30% restante ha trabajado allí entre 2 a 5 años, lo que indica un sólido compromiso y fidelidad hacia la organización. En cuanto a la educación, el 50% de los encuestados tiene un título profesional, el 40% posee especializaciones y solo el 10% cuenta con una maestría. Respecto a su experiencia en proyectos, el 40% ha liderado más de cinco iniciativas, mientras que un 30% ha manejado uno o dos, lo que demuestra una activa participación en diversas actividades dentro de la Fundación, como se puede observar en la Figura 12 a la Figura 14.

Figura 12

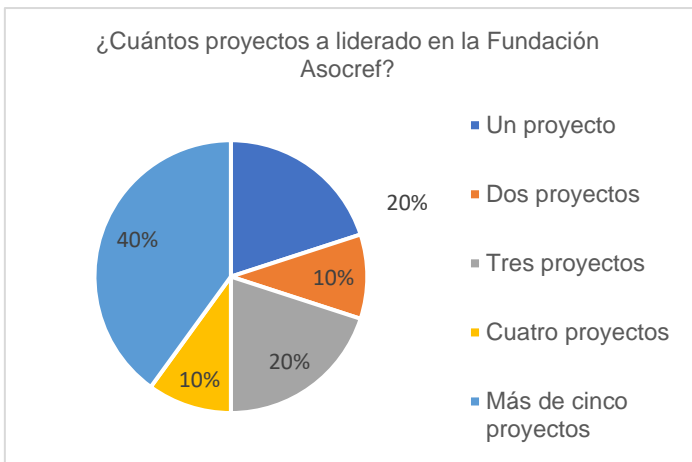
Tiempo vinculado en la Fundación Asocref



Elaboración propia

Figura 13*Nivel de escolaridad*

Elaboración propia

Figura 14*Número de proyectos liderados Fundación Asocref*

Elaboración propia

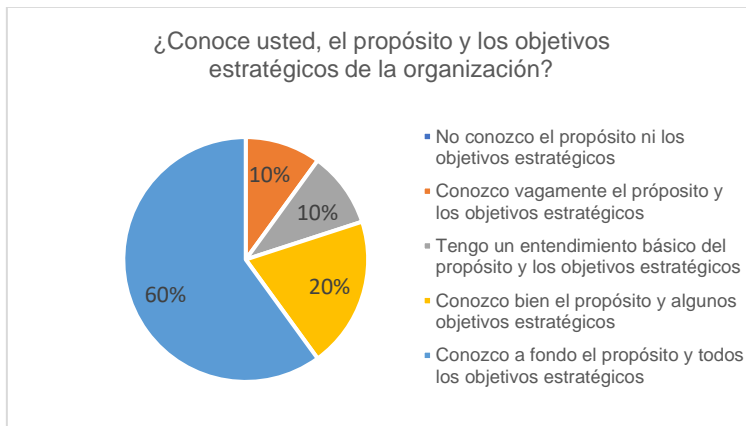
Análisis de resultados de la encuesta

El siguiente análisis se centra en los resultados de la encuesta diseñada para evaluar aspectos clave de la gestión de proyectos en la Fundación Asocref. La encuesta se estructuró en diversas secciones, cada una dirigida a examinar factores críticos que influyen en el éxito de los proyectos y su alineación con los objetivos organizacionales. Entre los componentes evaluados se incluyen la alineación estratégica de los proyectos, la dirección y liderazgo, el contexto organizacional, la planificación, la gestión de recursos, el control y la mejora continua.

Los aspectos analizados son

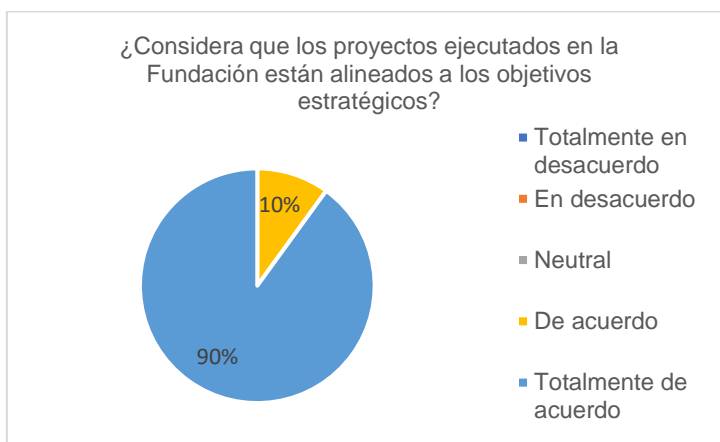
- Alineación de los proyectos con la organización
- Dirección
- Contexto
- Planificación
- Recursos
- Control
- Mejora continua

Alineación de los proyectos con la organización. Los resultados de la encuesta sobre el conocimiento del propósito y los objetivos estratégicos de la Fundación Asocref reflejan una comprensión mayoritariamente positiva entre sus profesionales. De las 10 respuestas obtenidas, el 60% indicó tener un conocimiento profundo del propósito y de todos los objetivos estratégicos, mientras que un 20% afirmó conocer bien el propósito y algunos de los objetivos. Por otro lado, un 10% señaló poseer un entendimiento básico, y otro 10% mencionó tener un conocimiento vago. Ningún encuestado manifestó desconocer completamente el propósito ni los objetivos estratégicos. Estos resultados evidencian que la mayoría del personal está bien informado sobre la misión y metas de la Fundación, lo que contribuye a una alineación efectiva en la gestión de sus proyectos.

Figura 15*Propósitos y objetivos estratégicos de la Fundación Asocref*

Elaboración propia

En cuanto a la percepción sobre la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la Fundación Asocref, los resultados reflejan un alto nivel de concordancia. Tal como los refleja la Figura 16, el 90% de los encuestados considera que los proyectos están totalmente alineados con las metas estratégicas de la organización, mientras que solo un participante se mantiene de acuerdo con la alineación.

Figura 16*Alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos*

Elaboración propia

Estos hallazgos evidencian una fuerte convicción de que las iniciativas emprendidas están en armonía con la visión institucional. Además, este alto nivel de acuerdo no solo

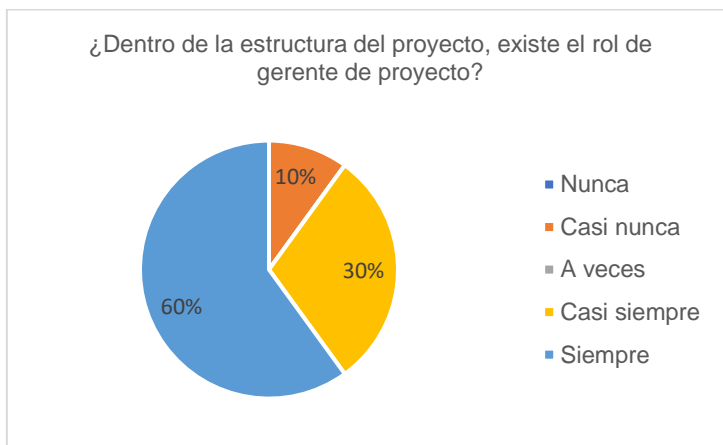
demuestra una sólida comprensión del propósito organizacional, sino también una creencia compartida entre los profesionales sobre la relevancia y efectividad de los proyectos en el cumplimiento de los objetivos de la Fundación.

Dirección. La encuesta realizada en la Fundación Asocref sobre la dirección de proyectos proporcionó información clave sobre la estructura organizacional, el conocimiento de buenas prácticas y la implementación de estándares internacionales.

La Figura 17 *Existencia del rol de gerente de proyecto*, revela los resultados sobre la presencia del rol del gerente de proyecto dentro la estructura organizacional de Asocref. Un notable 60% afirma su presencia constante; otro 30%, casi siempre; mientras solo el 10% reporta apariciones esporádicas. Estos datos resaltan el papel vital del gerente en garantizar una dirección efectiva y supervisión adecuada durante todo el ciclo del proyecto.

Figura 17

Existencia del rol de gerente de proyecto



Elaboración propia

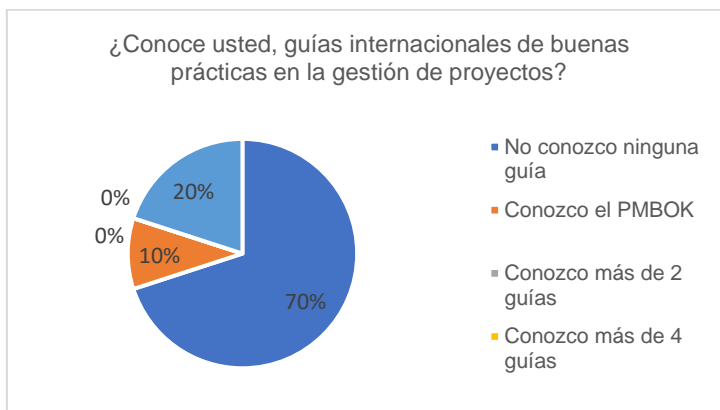
La presencia permanente del rol de gerente de proyectos dentro de la estructura organizativa es esencial debido a sus capacidades estratégicas. Este profesional garantiza una planificación efectiva, ejecución coordinada y supervisión rigurosa, lo que permite al equipo alcanzar las metas en el plazo establecido sin exceder los presupuestos. Además, lidera

equipos exitosos mediante una gestión eficiente tanto de recursos humanos como financieros e identifica riesgos potenciales para mitigarlos oportunamente.

En cuando al análisis sobre el conocimiento y uso de guías internacionales de buenas prácticas en gestión de proyectos, la Figura 18, revela una tendencia marcada hacia la falta de familiaridad con estas herramientas. Un 70% de los encuestados indicó no conocer ninguna guía, lo que evidencia una oportunidad significativa para fortalecer la capacitación y la difusión de mejores prácticas en este ámbito. No obstante, un 10% de los participantes afirmó conocer el PMBOK, mientras que un 20% señaló estar familiarizado con más de seis guías, lo que indica la existencia de un grupo reducido, pero relevante, con una comprensión más amplia de los estándares internacionales. Estos resultados subrayan la necesidad de promover mayor concienciación y formación en torno a estas guías para mejorar las competencias en gestión de proyectos dentro de la organización.

Figura 18

Conocimiento de Guías Internacionales



Elaboración propia

El 70% de los encuestados afirmó que nunca implementa estándares internacionales en la gestión de proyectos, lo que sugiere una falta significativa de familiaridad o acceso a estas herramientas. La Figura 19 revela una falta de implementación de estándares que podría generar prácticas inconsistentes, basadas en experiencias individuales, y una menor alineación

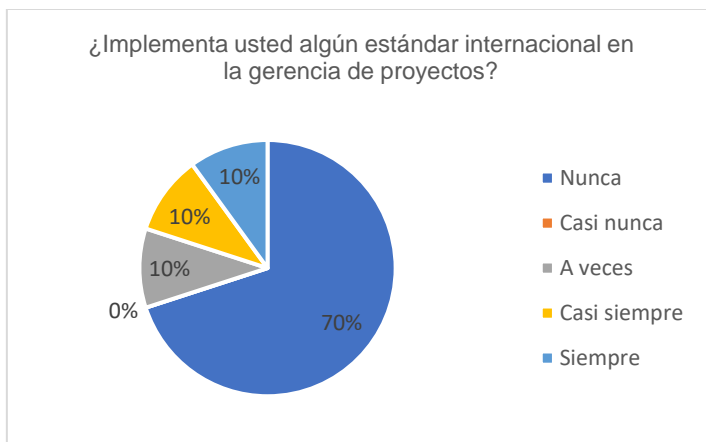
con las mejores prácticas globales. Este hallazgo se confirma con la respuesta a la pregunta anterior, donde el mismo porcentaje de encuestados declaró no conocer ninguna guía internacional de buenas prácticas en gestión de proyectos.

Por otro lado, solo un 10% de los participantes reportó que implementa estos estándares "a veces", "casi siempre" o "siempre", lo que indica que, aunque existe un grupo reducido que los reconoce y aplica, su impacto en la cultura organizacional sigue siendo limitado.

Ante esta situación, se identifica una oportunidad clave para fortalecer la capacitación y difusión sobre estándares internacionales en gestión de proyectos. Promover su comprensión y aplicación podría mejorar la eficacia, la consistencia y la alineación estratégica de los proyectos dentro de la Fundación.

Figura 19

Implementación de Estándares internacionales



Elaboración propia

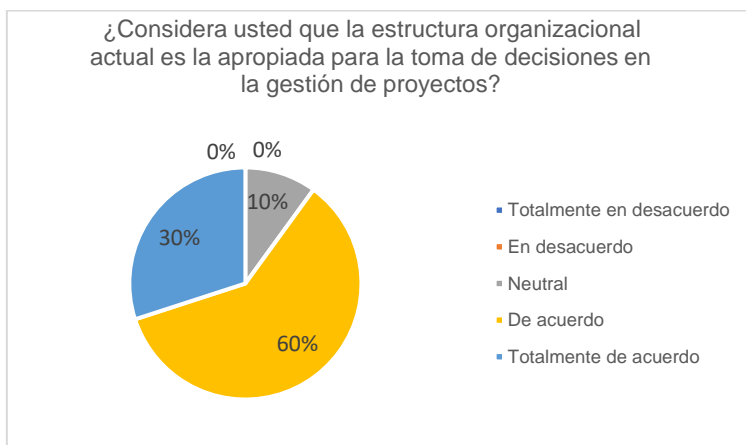
La percepción sobre la estructura organizacional actual en relación con la toma de decisiones en la gestión de proyectos es mayoritariamente positiva, como se refleja en la Figura 20 *Estructura organizacional y toma de decisiones*. Un 60% de los encuestados indicó estar "de acuerdo", mientras que un 30% afirmó estar "totalmente de acuerdo" con que la

estructura organizacional facilita este proceso. Solo un participante adoptó una postura neutral al respecto.

Estos resultados indican que la mayoría de los miembros de la organización considera que la estructura actual favorece una toma de decisiones eficiente en la gestión de proyectos, lo cual podría mejorar la eficiencia y la alineación con los objetivos estratégico.

Figura 20

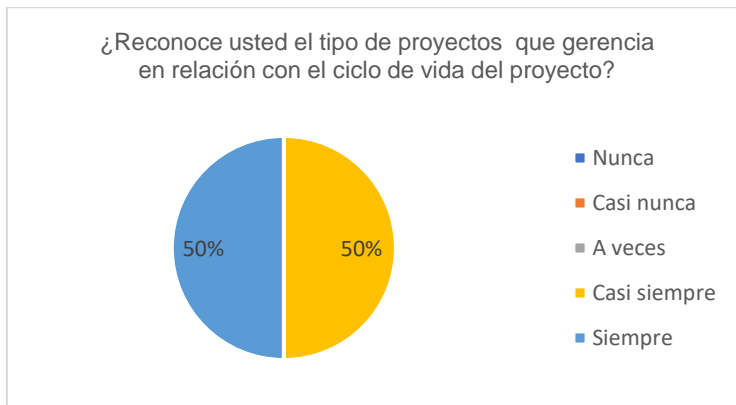
Estructura organizacional y toma de decisiones



Elaboración propia

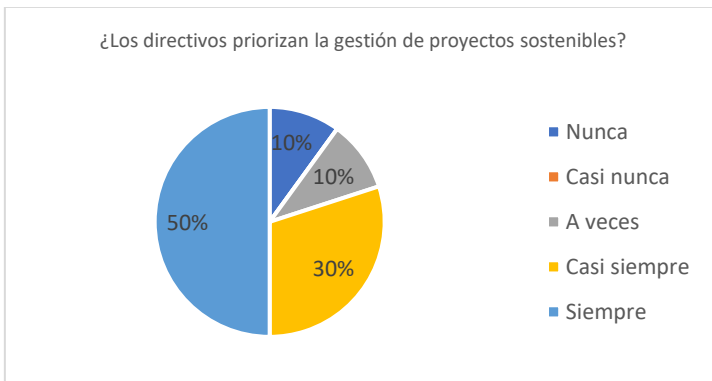
El reconocimiento del tipo de proyectos gestionados en relación con su ciclo de vida refleja un alto nivel de comprensión entre el personal de la Fundación. Según los resultados, el 50% de los encuestados afirma hacerlo "siempre", mientras que el otro 50% indica que lo hace "casi siempre", como se ilustra en la Figura 21.

Este hallazgo evidencia una sólida comprensión de las etapas y características del ciclo de vida del proyecto, un aspecto clave para una gestión efectiva. La capacidad de identificar y diferenciar cada fase permite a los gerentes de proyecto aplicar metodologías y herramientas adecuadas, optimizando recursos y mejorando la calidad de los resultados. Además, esta comprensión contribuye a una mejor comunicación y colaboración entre los miembros del equipo, ya que facilita una visión clara de las expectativas y objetivos en cada etapa del proyecto.

Figura 21*Reconocimiento del Ciclo de Vida del Proyecto*

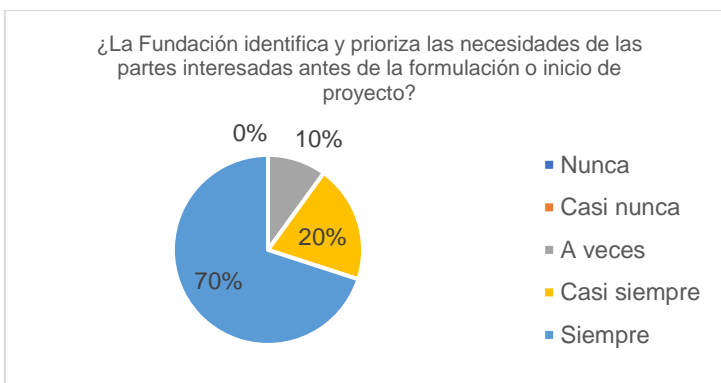
Elaboración propia

Finalmente, en la Figura 22 *Priorización de Proyectos Sostenibles*, se evidencia un fuerte compromiso de la Fundación Asocref con la sostenibilidad dentro de su enfoque estratégico. Según los resultados, el 50% de los encuestados afirma que estos proyectos se priorizan "siempre", mientras que solo un 10% indica que "nunca" ocurre esta priorización. Este hallazgo destaca la importancia que la organización otorga a la sostenibilidad y su disposición para integrar prácticas responsables en la gestión de proyectos. La priorización de iniciativas sostenibles no solo refuerza el impacto positivo de la Fundación, sino que también promueve un modelo de desarrollo alineado con principios de responsabilidad social y ambiental. Para consolidar este esfuerzo continuamente entre todas las partes interesadas —internas y externas— será crucial realizar revisiones regulares del progreso hacia metas relacionadas con sostenibilidad e informar sobre avances significativos. De esta manera se podrán abordar eficazmente las diferencias percibidas entre quienes ven una constante implementación versus aquellos menos convencidos sobre dicha priorización según los resultados obtenidos en las encuestas realizadas.

Figura 22*Priorización de Proyectos sostenibles*

Elaboración propia

Contexto. El contexto en el que opera la Fundación Asocref es clave para comprender la gestión de sus proyectos y la manera en que atiende las necesidades de sus partes interesadas. En cuanto a la identificación y priorización de estas necesidades, los resultados evidenciados en la Figura 23, reflejan un alto compromiso por parte de la Fundación. Un 70% de los encuestados afirma que dichas necesidades se consideran "siempre" antes de iniciar un proyecto, mientras que un 20% indica que esto ocurre "casi siempre". Solo un 10% señala que se realiza "a veces".

Figura 23*Identificación y priorización de necesidades*

Elaboración propia

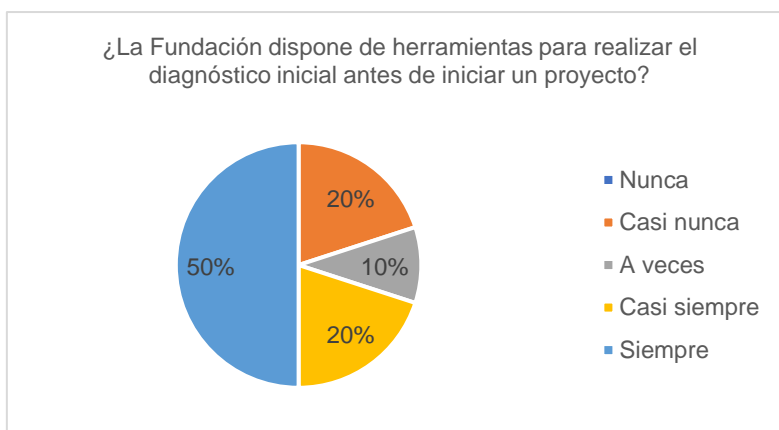
Estos hallazgos evidencian que la organización mantiene un enfoque estratégico y centrado en las partes interesadas, garantizando que sus proyectos estén alineados con sus expectativas y requerimientos. Este factor resulta fundamental para el éxito y la relevancia de las iniciativas que desarrolla la Fundación.

Los resultados de la encuesta, evidenciados en la Figura 24 *Disponibilidad de herramientas para diagnóstico inicial*, muestran una percepción mixta entre los encuestados. Un 20% señala que "nunca" dispone de estas herramientas, mientras que el 50% afirma que "siempre" están disponibles. Además, un 20% indica que "casi siempre" cuenta con ellas, y un 10% menciona que solo están disponibles "a veces".

Estos hallazgos sugieren que, aunque una mayoría significativa tiene acceso a herramientas de diagnóstico, aún existe un porcentaje relevante que percibe limitaciones en este aspecto. Garantizar la disponibilidad efectiva de estas herramientas es fundamental para que los proyectos comiencen con una comprensión clara del contexto y las necesidades, lo que contribuye a una planificación y ejecución más acertada.

Figura 24

Disponibilidad de herramientas para diagnóstico inicial



Elaboración propia

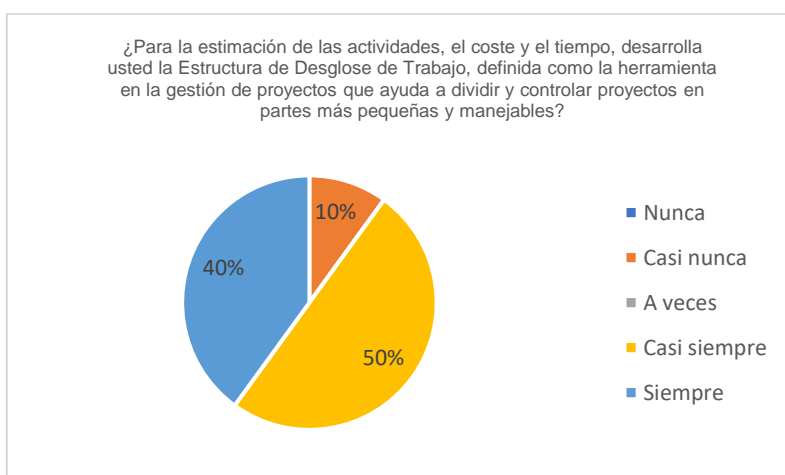
Planificación. En la gestión de proyectos, la planificación constituye una fase crítica, ya que proporciona las bases necesarias para garantizar una ejecución y control adecuados. En este análisis, se examinan los resultados de la encuesta respecto a diversos aspectos clave de la planificación, como el uso de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), la identificación de las partes interesadas y la conformación del equipo de trabajo.

En relación con la práctica de desarrollar la EDT para la estimación de actividades, costos y tiempos, los resultados reflejan una tendencia positiva. La Figura 25, refleja un 50% de los encuestados indica que utiliza esta herramienta "casi siempre", mientras que un 40% afirma que "siempre" la emplea. Solo un 10% menciona que lo hace "casi nunca".

Estos hallazgos sugieren que la mayoría del equipo reconoce y aplica la EDT como una herramienta clave para la planificación y gestión eficiente de proyectos, permitiendo descomponerlos en partes más manejables y facilitando su seguimiento. No obstante, dado su papel vital en organizar todo el alcance del proyecto —reducir errores e incrementar eficiencia— es indispensable fomentar su adopción constante durante todas las fases proyectuales.

Figura 25

Uso de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)



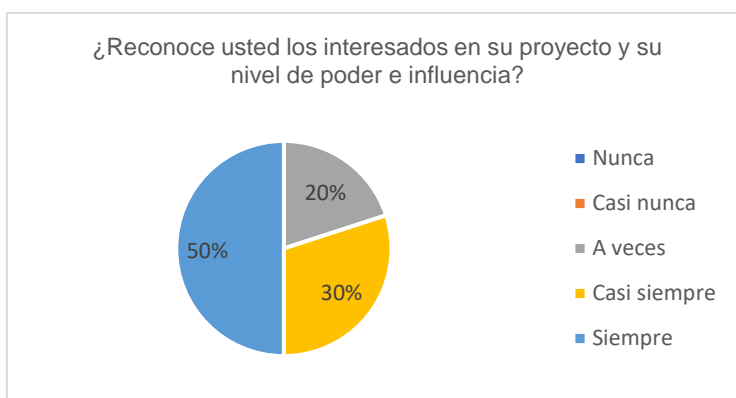
Elaboración propia

El análisis sobre la identificación de las partes interesadas en los proyectos, así como su nivel de poder e influencia, revela hallazgos significativos, como se observa en la Figura 26 *Identificación interesados en los proyectos*. Un 50% de los encuestados afirma que "siempre" reconoce a los interesados, mientras que un 30% señala que lo hace "casi siempre". Solo un 20% indica que lo hace "a veces".

Estos resultados reflejan que la mayoría del personal comprende la importancia de identificar a las partes interesadas y su impacto en el éxito del proyecto. Una identificación adecuada de estos actores es fundamental, ya que permite gestionar sus expectativas, fortalecer la comunicación y garantizar su involucramiento, lo que puede influir directamente en el desarrollo y los resultados finales de cada iniciativa.

Figura 26

Identificación interesados en los proyectos



Elaboración propia

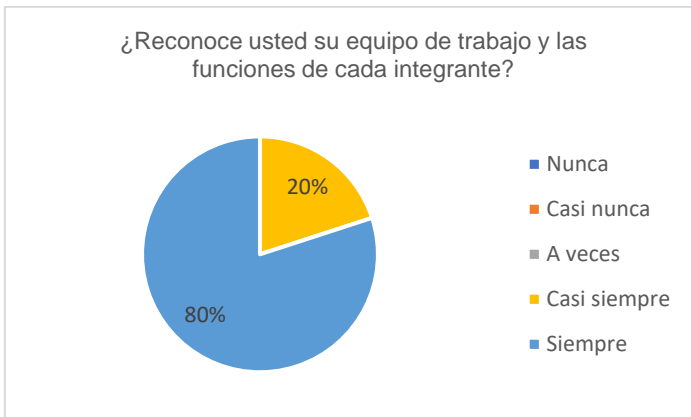
Recursos. El análisis de la encuesta aplicada a los líderes de la Fundación Asocref ofrece perspectivas clave sobre la dinámica de trabajo en equipo y el ambiente organizacional.

Los resultados evidenciados en la Figura 27, muestran que la gran mayoría (80%) de los líderes reconoce a su equipo de trabajo y comprende las funciones de cada integrante. Este

hallazgo refleja un entorno colaborativo, donde la asignación de roles y responsabilidades está claramente definida, lo que favorece una gestión más eficiente y coordinada de los proyectos.

Figura 27

Reconocimiento del equipo de trabajo

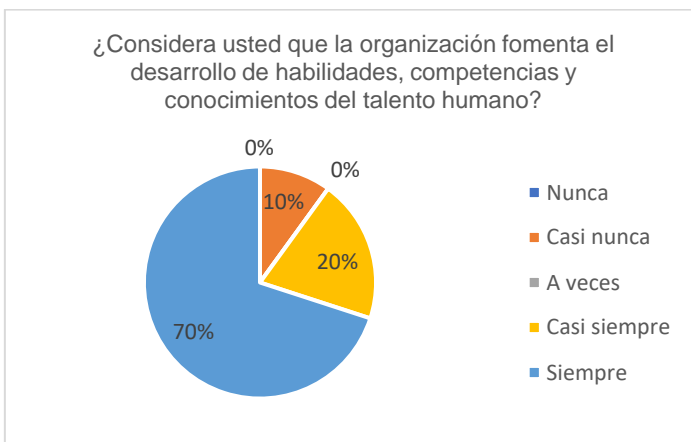


Elaboración propia

Los resultados consolidados en la Figura 28 *Desarrollo de habilidades y competencias* indican que el 70% de los encuestados considera que la organización promueve de manera efectiva el desarrollo de habilidades y competencias del talento humano. Este hallazgo refleja un fuerte compromiso con la capacitación y el crecimiento profesional, fomentando un entorno que favorece el aprendizaje continuo y la mejora constante.

Figura 28

Desarrollo de habilidades y competencias



Elaboración propia

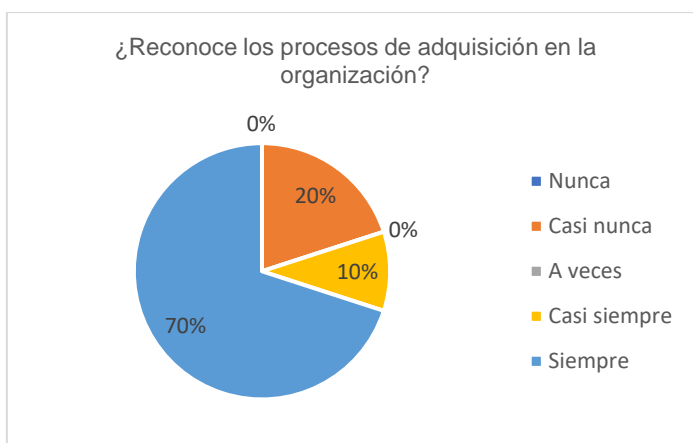
Por otro lado, un 20% de los participantes señala que esta promoción ocurre "casi siempre", mientras que un 10% opina que sucede "casi nunca", lo que sugiere oportunidades de mejora para garantizar que todos los colaboradores accedan a programas de formación y desarrollo.

En cuanto al reconocimiento de los procesos de adquisiciones, el 70% de los líderes encuestados afirma estar familiarizado con estos procedimientos. Este nivel de conocimiento es clave para garantizar una gestión eficiente de los recursos, ya que comprender los procesos de adquisiciones permite tomar decisiones informadas y estratégicas que optimizan el uso de los recursos disponibles.

No obstante, el hecho de que solo un 10% de los encuestados indique estar familiarizado "casi siempre" y un 20% mencione que lo está "casi nunca", como se evidencia en la Figura 29, nos muestra que, aunque la mayoría tiene un buen entendimiento, existen oportunidades de mejora en la capacitación y el acceso a información sobre estos procedimientos. Fortalecer estos conocimientos podría contribuir a una gestión de adquisiciones más efectiva y alineada con los objetivos organizacionales.

Figura 29

Reconocimiento de procesos de adquisiciones



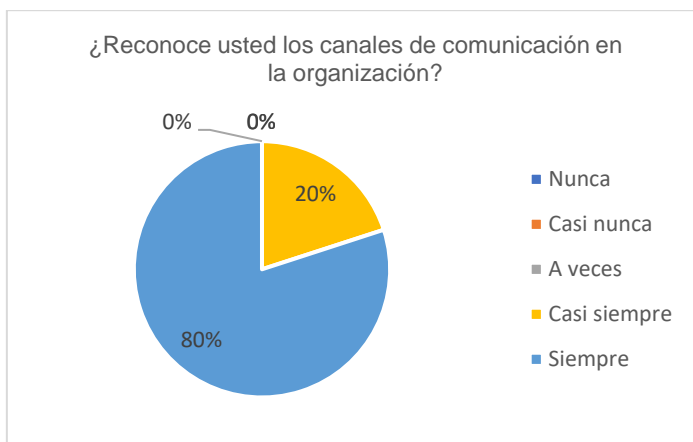
Elaboración propia

En la Figura 30 Canales de comunicación, se evidencia que el 80% de los encuestados reconoce la existencia de canales de comunicación dentro de la organización, lo que refleja una estructura comunicativa efectiva que facilita la interacción entre los miembros del equipo. Este alto porcentaje indica que el personal está bien informado sobre los medios disponibles para compartir información, aspecto clave para fomentar un ambiente colaborativo y dinámico.

No obstante, el 20% de los encuestados que indica estar familiarizado con estos canales "casi siempre" evidencia que aún existen oportunidades para fortalecer la comunicación interna. Mejorar el acceso y la comprensión de estas herramientas garantizaría que todos los miembros se sientan plenamente integrados y capacitados para utilizarlas de manera efectiva.

Figura 30

Canales de comunicación



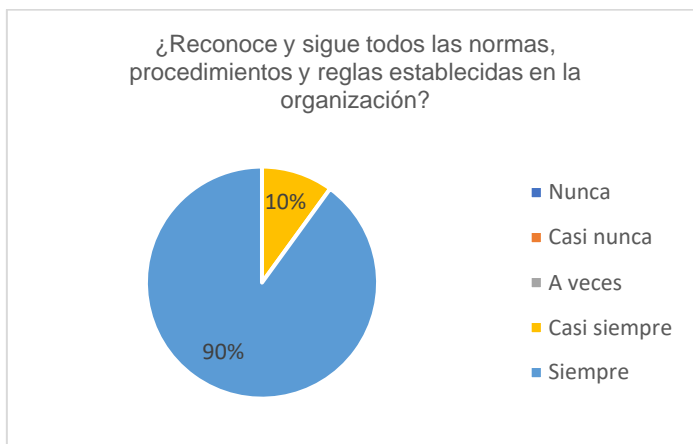
Elaboración propia

El cumplimiento de normas y procedimientos dentro de la organización cuenta con el respaldo del 90% de los encuestados, lo que refleja una cultura organizacional sólida en cuanto a la adherencia a las políticas establecidas, como se puede observar en la Figura 31. Este alto nivel de cumplimiento indica que los empleados reconocen la importancia de seguir las directrices y están comprometidos con mantener estándares de calidad y eficiencia en su trabajo.

Sin embargo, el 10% que indica cumplir con las normas "casi siempre" sugiere la existencia de áreas de mejora, donde podría fortalecerse la capacitación y la comunicación en torno a estos procedimientos. Para consolidar aún más esta cultura de cumplimiento, se recomienda implementar estrategias adicionales que refuercen la conciencia sobre la importancia de las normativas y brinden apoyo continuo a los empleados en su aplicación diaria.

Figura 31

Cumplimientos de normas y procedimientos



Elaboración propia

Control. El control es una fase clave en la gestión de proyectos, ya que garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos, la correcta administración de los recursos y la minimización de riesgos. Este análisis se basa en los resultados de la encuesta aplicada en la Fundación Asocref, la cual evalúa diversos aspectos del control en la gestión de proyectos, como el monitoreo, la definición de métricas, la gestión de riesgos, el uso de herramientas para la gestión del cambio y la incorporación de la sostenibilidad.

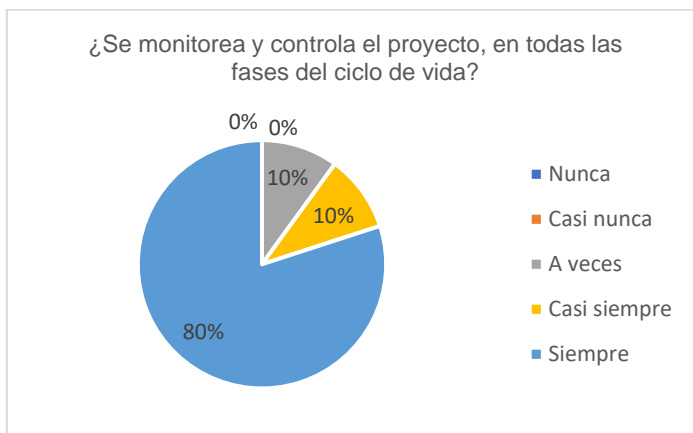
Según los resultados presentados en la Figura 32 *Monitoreo y control de proyecto*, el 80% de los encuestados considera que estas actividades se llevan a cabo de manera constante en todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Esta percepción refleja un alto nivel

de confianza en la gestión e insinúa que los mecanismos implementados para el seguimiento y control son efectivos y bien valorados.

No obstante, un pequeño porcentaje de participantes señala que el monitoreo se realiza "a veces" o "casi siempre", lo que indica la existencia de áreas de mejora. Esto resalta la oportunidad de reforzar estrategias y prácticas que permitan consolidar aún más la confianza en los procesos de control y seguimiento dentro de la organización.

Figura 32.

Monitoreo y control de proyecto



Elaboración propia

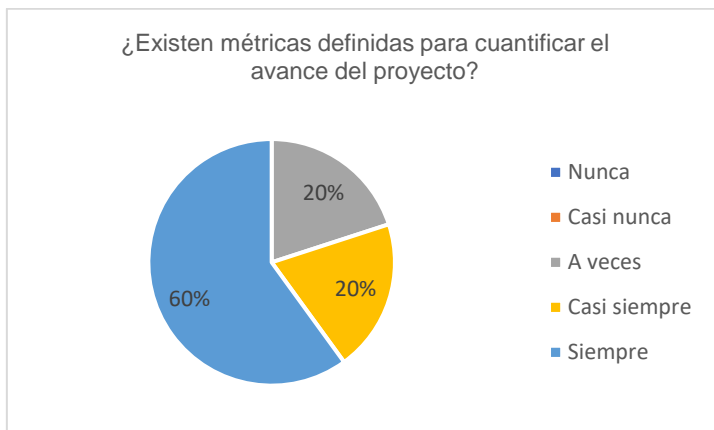
Al analizar la definición y aplicación de métricas para cuantificar el avance de los proyectos, los resultados reflejan que el 60% de los encuestados afirma que estas métricas siempre están presentes. Este hallazgo revela una sólida práctica en la evaluación del progreso, elemento crucial para garantizar una gestión efectiva de proyectos.

Así se evidencia en la Figura 33 Métricas para cuantificar el avance del proyecto. Sin embargo, un 40% de los encuestados indica que las métricas se aplican "a veces" o "casi siempre", lo que señala oportunidades de mejora en su implementación. La falta de consistencia y claridad en las métricas podría derivar en evaluaciones inexactas del progreso, afectando tanto la planificación como la ejecución del proyecto.

Asimismo, la ausencia o aplicación deficiente de métricas puede generar incertidumbre dentro del equipo de trabajo y dificultar la identificación temprana de problemas o desviaciones en el cronograma. Fortalecer el uso de métricas bien definidas contribuiría a una mayor precisión en el monitoreo y permitiría una toma de decisiones más informada y oportuna.

Figura 33

Métricas para cuantificar el avance del proyecto



Elaboración propia

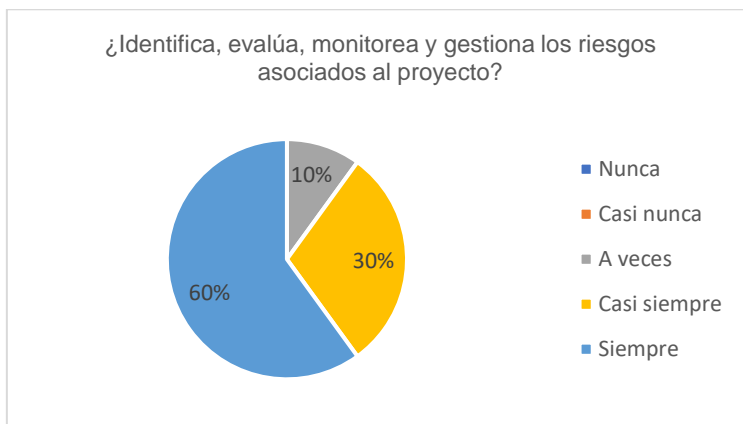
Según los resultados de la encuesta, el 60% de los encuestados afirma que la identificación, evaluación, monitoreo y gestión de riesgos se realiza siempre en los proyectos. Esta gestión proactiva es clave para anticipar problemas potenciales, minimizar su impacto y tomar decisiones informadas, lo que contribuye a mantener los proyectos dentro de los plazos y presupuestos establecidos.

No obstante, un 30% de los participantes indica que esta práctica ocurre "casi siempre", mientras que un 10% señala que sucede "a veces", como se evidencia en la Figura 34 *Identificación y Gestión de Riesgos*. Esta variabilidad en las respuestas indica que, aunque la mayoría del equipo está comprometida con la gestión de riesgos, podrían existir momentos o circunstancias específicas en los que su aplicación no sea consistente o efectiva.

Para fortalecer esta área, sería recomendable estandarizar y reforzar los procesos de gestión de riesgos, asegurando que todos los proyectos cuenten con estrategias claras y sistemáticas para su identificación y control.

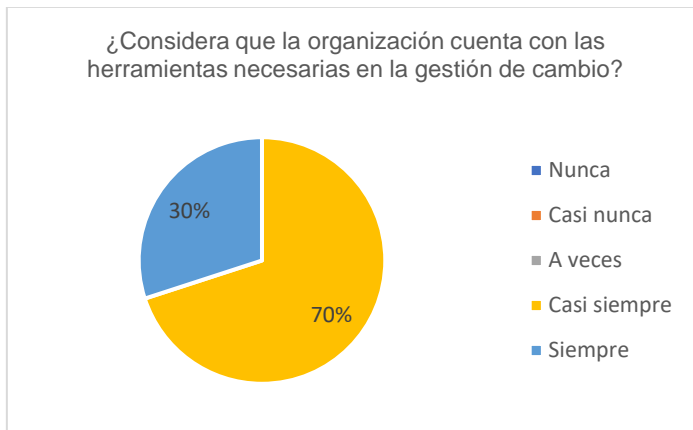
Figura 34

Identificación y Gestión de Riesgos



Elaboración propia

En cuanto a las herramientas disponibles para la gestión del cambio, el 100% de los encuestados reconoce su existencia dentro de la organización. De estos, un 70% se manifiesta "de acuerdo", mientras que un 30% expresa estar "totalmente de acuerdo", gráficamente se puede evidenciar en la Figura 35. Este resultado evidencia que la organización cuenta con los recursos necesarios para afrontar y gestionar cambios de manera efectiva, lo que refleja una cultura organizacional resiliente y adaptable. La disponibilidad de estas herramientas es fundamental para garantizar una transición estructurada y minimizar el impacto de los cambios en los proyectos y operaciones.

Figura 35*Herramientas para la Gestión del Cambio*

Elaboración propia

La encuesta reveló que el 50% de los encuestados afirma que la sostenibilidad se integra siempre en la ejecución de los proyectos, lo que refleja un compromiso significativo por parte de la Fundación con prácticas sostenibles. Este enfoque es fundamental en el contexto actual, donde la sostenibilidad es un factor clave para el éxito organizacional y la responsabilidad social.

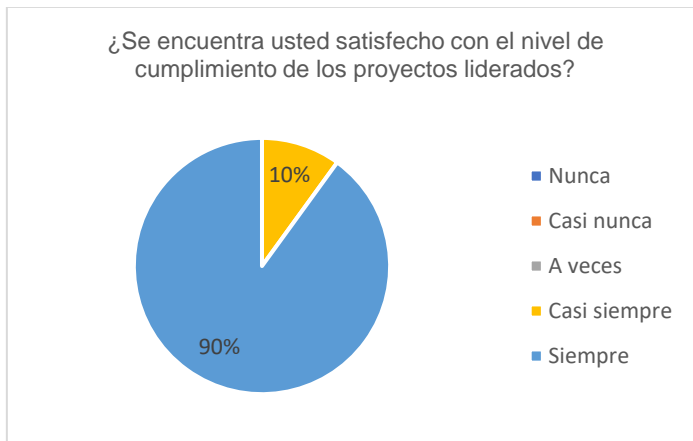
Sin embargo, como se logra apreciar en la Figura 36, un 20% de los encuestados menciona que las prácticas sostenibles se aplican "casi nunca" o solo "a veces", revelando oportunidades significativas para mejorar su integración sistemática en los proyectos. Desarrollar estrategias más sólidas para garantizar una aplicación uniforme podría ser esencial para potenciar al máximo el impacto positivo alcanzado por la organización.

Figura 36*Incorporación de Sostenibilidad*

Elaboración propia

Mejora Continua. La encuesta sobre satisfacción y mejora continua en la Fundación Asocref proporciona información clave sobre el cumplimiento de proyectos, la identificación de beneficiarios insatisfechos, el uso de lecciones aprendidas y el cumplimiento de estándares de calidad.

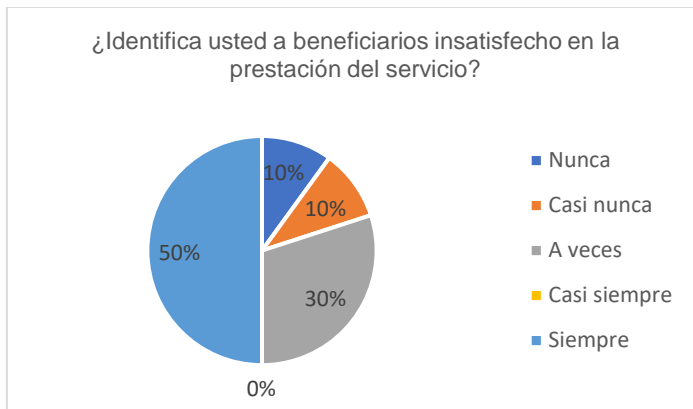
En primer lugar, se analizó la satisfacción respecto al cumplimiento de los proyectos liderados. Los resultados reflejan que el 90% de los encuestados se siente siempre satisfecho con los resultados obtenidos, como se observa en la Figura 37 *Satisfacción con el Cumplimiento de Proyectos* el elevado porcentaje observado revela una percepción favorable respecto a la efectividad y eficiencia en la ejecución de proyectos, sugiriendo un desempeño organizacional robusto y una alineación efectiva con los objetivos estratégicos.

Figura 37*Satisfacción con el Cumplimiento de Proyectos*

Elaboración propia

Los resultados de la encuesta, presentados en la Figura 38, reflejan que el 50% de los encuestados afirma que siempre identifica a beneficiarios insatisfechos en la prestación del servicio. Sin embargo, un 30% menciona que lo reconoce a veces, lo que sugiere que la identificación de la insatisfacción no es un proceso constante en todas las interacciones.

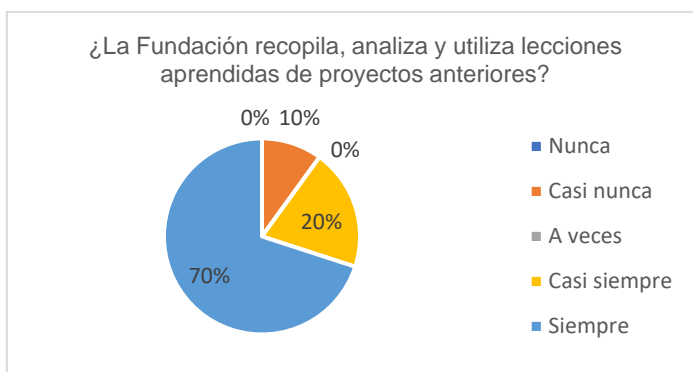
Este resultado podría indicar que la percepción de insatisfacción varía según factores específicos, como el tipo de servicio brindado o las circunstancias particulares de cada beneficiario. Es relevante señalar que solo un 20% de los encuestados considera que nunca o casi nunca identifica insatisfacción, lo que resalta la necesidad de fortalecer mecanismos para la detección y gestión de estas situaciones, con el fin de mejorar la experiencia y satisfacción de los beneficiarios.

Figura 38*Identificación de Beneficiarios Insatisfechos*

Elaboración propia

En la Figura 39 uso de lecciones aprendidas los resultados muestran que un 70% de los encuestados afirma que las lecciones aprendidas son utilizadas, lo que refleja un compromiso con la mejora continua dentro de la organización.

Sin embargo, un 30% reporta que este proceso sucede "casi nunca" o "nunca", lo cual indica una carencia potencial en cuanto a sistematizar la gestión del conocimiento. Esto subraya la necesidad de reforzar los mecanismos destinados a recopilar, analizar y aplicar eficazmente las lecciones aprendidas para mejorar significativamente el desempeño en proyectos futuros.

Figura 39*Uso de lecciones aprendidas*

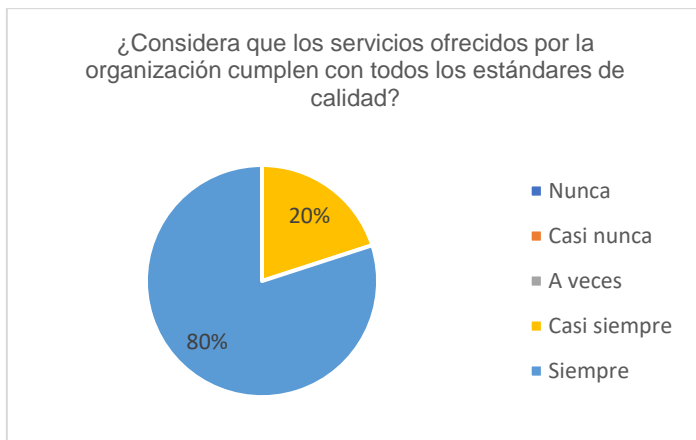
Elaboración propia

La percepción del cumplimiento de los estándares de calidad es notablemente alta, como se muestra en la Figura 40, donde el 80% de los encuestados afirma que estos se cumplen "siempre". Este dato evidencia un sólido compromiso con la calidad de los servicios ofrecidos.

Sin embargo, es fundamental seguir monitoreando y fortaleciendo esta área para garantizar una mejora continua y alcanzar un nivel óptimo de satisfacción entre todos los beneficiarios.

Figura 40

Cumplimiento de estándares de calidad



Elaboración propia

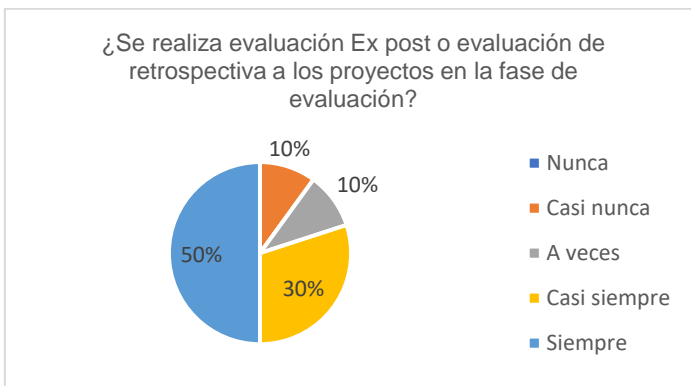
Los resultados de la encuesta, reflejados en la Figura 41 Evaluación Ex Post indican que el 50% de los encuestados afirma que esta evaluación se realiza siempre en la fase de evaluación de los proyectos. La evaluación Ex Post es clave para medir el impacto real de los proyectos, extraer lecciones aprendidas y optimizar los procesos de planificación y ejecución futuros.

Además, un 30% menciona que esta evaluación se lleva a cabo casi siempre, lo que evidencia una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la mejora constante, elementos esenciales para el desarrollo sostenible en la gestión de proyectos.

Sin embargo, un 20% de los encuestados señala que la evaluación Ex Post ocurre a veces o casi nunca, lo que indica áreas de oportunidad para hacer esta práctica más sistemática. La falta de evaluaciones consistentes puede limitar la capacidad de aprendizaje de la organización y reducir la efectividad de sus proyectos a largo plazo.

Figura 41

Evaluación Ex Post



Elaboración propia

Características de los proyectos revisados

La Fundación Asocref ha desarrollado múltiples proyectos en los últimos cinco años, abarcando diversas áreas de intervención social. Según la revisión documental realizada, el 93.18% de los proyectos han sido ejecutados, mientras que un 6.82% se encuentra en fase de ejecución, vigencia 2024.

En cuanto a la distribución de los proyectos, el 45.45% pertenece al Programa de Atención Integral a la Población Vulnerable, lo que evidencia el enfoque prioritario de la Fundación en atender a grupos en situación de vulnerabilidad. Además, un 25% corresponde al Programa de Mejoramiento y Asistencia Nutricional, mientras que otro 25% se enmarca en el área de Desarrollo Social y Comunitario. Finalmente, el 4.55% de los proyectos está relacionado con proyectos productivos y/o seguridad alimentaria.

Respecto al valor económico de los proyectos, la mayoría (29.55%) se sitúa en el rango de 1001 a 3000 SMMLV (Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes). Le sigue un 27.27% en el rango de 3001 a 5000 SMMLV, y un 20.45% en el rango de 300 a 1000 SMMLV. Además, un 9.09% de los proyectos tiene una inversión superior a 8000 SMMLV, mientras que el 13.64% restante se distribuye equitativamente entre proyectos con presupuestos de menos de 300 SMMLV y aquellos en el rango de 5000 a 8000 SMMLV.

Estos datos reflejan la diversidad en la inversión de los proyectos y el compromiso de la Fundación con la ejecución efectiva de iniciativas sociales, priorizando el bienestar de las comunidades beneficiadas.

Análisis de la revisión documental de los proyectos

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la revisión de la documentación de los proyectos desarrollados por la Fundación Asocref proporciona información clave sobre el estado actual de su ejecución.

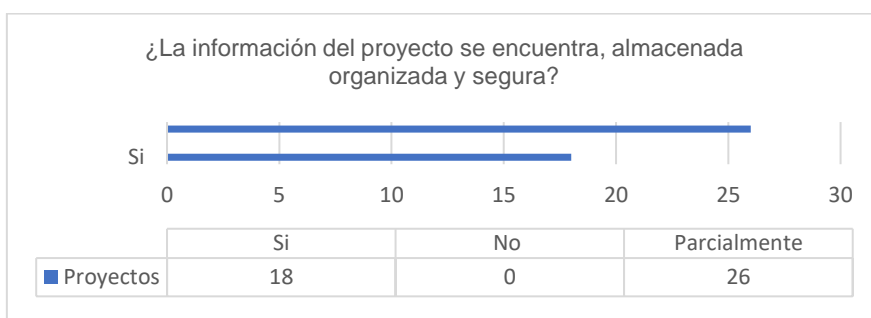
Uno de los principales aspectos evaluados fue la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la Fundación, evidenciando que los 44 proyectos (100%) está en consonancia con estos objetivos. Este resultado refleja una sólida coherencia entre las iniciativas desarrolladas y la misión institucional de Asocref, lo que garantiza un uso eficiente de los recursos y una contribución directa al impacto esperado en las comunidades vulnerables atendidas.

En cuanto a la organización y seguridad de la información de los proyectos, se constató que 18 proyectos (41%) cuentan con su información almacenada de manera organizada y segura, mientras que 26 proyectos (59%) presentan una organización parcial, como se muestra en la Figura 42 *Organización y seguridad de la información*.

Este hallazgo indica que, aunque existen esfuerzos por mantener la información accesible y protegida, aún hay datos y documentos que no están completamente organizados. Por lo tanto, resulta fundamental optimizar la gestión documental para fortalecer la seguridad, disponibilidad y trazabilidad de la información dentro de la Fundación.

Figura 42

Organización y seguridad de la información

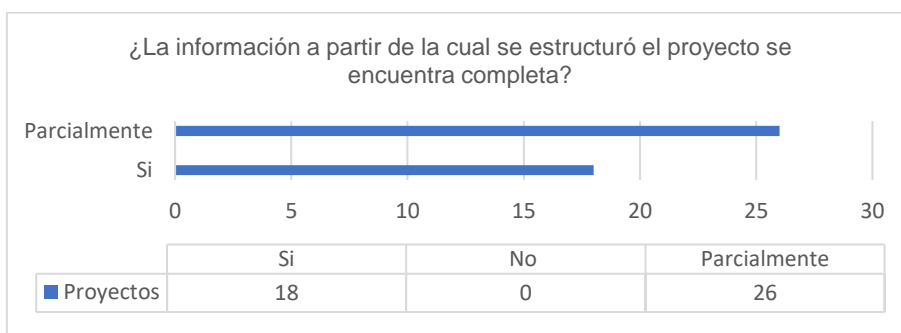


Elaboración propia

Asimismo, la Figura 43, permite identificar que 18 proyectos (41%) cuentan con información completa, mientras que 26 proyectos (59%) presentan deficiencias en este aspecto. Este resultado pone en evidencia que, aunque la formulación de los proyectos recae en el cliente, en este caso, entidades territoriales de orden nacional, regional o local, no todos disponen de un adecuado almacenamiento de la información ni de un plan de acción estructurado para su implementación una vez son adjudicados a la Fundación. Esta situación resalta la necesidad de fortalecer los mecanismos de gestión documental y planificación para asegurar una ejecución más eficiente y organizada de los proyectos.

Figura 43

Información de la estructuración del Proyecto



Elaboración propia

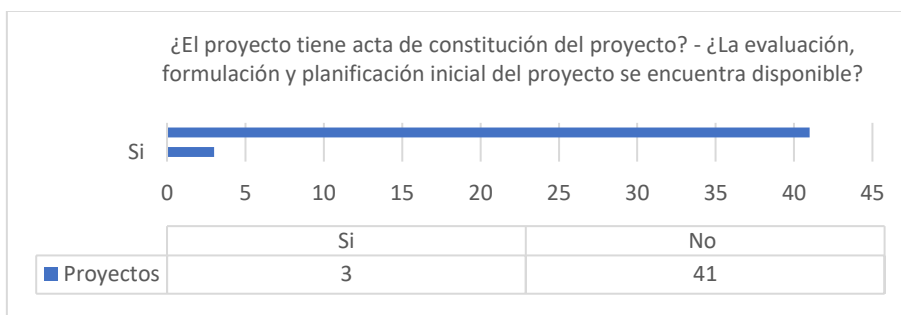
La validación de la información contenida en la matriz documental revela que los 44 proyectos analizados (100%) cuentan con un alcance claramente definido. Este hallazgo es altamente positivo, ya que un alcance bien delimitado permite establecer expectativas claras y orientar el desarrollo del proyecto hacia objetivos específicos, facilitando su gestión y ejecución eficiente.

Sin embargo, al analizar la Figura 44, correspondiente a el Acta de Constitución y la Planificación Inicial, se identifica una deficiencia crítica: 41 proyectos (93%) carecen de un acta de constitución, lo que implica la ausencia de un documento formal que establezca los lineamientos fundamentales para su ejecución. El acta de constitución de proyectos sirve como autorización oficial para el inicio del proyecto, concediendo al director del proyecto la autoridad

requerida para estipular recursos organizacionales, establece claramente los objetivos, alcance y entregables del proyecto, asegurando que todos los interesados estén alineados desde el principio, evitando malentendidos y confusiones posteriores, identifica a los interesados clave y define los recursos necesarios (personal, presupuesto, infraestructura), ayuda a identificar posibles riesgos desde el comienzo del proyecto, permitiendo desarrollar estrategias preventivas temprano, actúa como herramienta comunicativa entre el equipo del proyecto y las partes interesadas externas e internas, asegurando que todos comprendan su papel en el desarrollo del proyecto y proporciona una base sólida para tomar decisiones durante todo el ciclo vital del proyecto al estar alineado con los objetivos organizacionales más amplios, evidencia la pertinencia e importancia de esta.

Además, se evidencia la falta de evaluación, formulación y planificación inicial en estos mismos proyectos, lo que sugiere deficiencias estructurales en la organización y gestión de estos.

La planificación inicial es un componente clave para definir el camino hacia el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Su omisión puede generar descoordinaciones, retrasos y resultados insatisfactorios, afectando la eficiencia y el impacto de las iniciativas. Por lo tanto, es esencial fortalecer este proceso y asegurar que cada proyecto tenga una estructura organizativa sólida desde su inicio. Para lograr esto, resulta crucial establecer un proceso formalizado que proporcione directrices claras sobre cómo elaborar las actas de constitución. Además, se deben ofrecer capacitaciones continuas para garantizar la comprensión profunda del proceso. Es importante implementar revisiones periódicas para asegurar que todas las actas estén actualizadas y alineadas con los objetivos estratégicos organizacionales. De igual manera, es vital integrar estas actas con otros procesos internos existentes y asegurar el involucramiento activo de los responsables clave desde el comienzo.

Figura 44*Acta de Constitución y Planificación Inicial*

Elaboración propia

El análisis del registro del equipo ejecutante y sus funciones muestra que todos los proyectos cuentan con esta información disponible. Este hallazgo refleja un firme compromiso con la transparencia y una definición clara de roles, aspectos fundamentales para lograr una gestión eficiente y una adecuada distribución de responsabilidades dentro del equipo.

Asimismo, se evidencia que todos los proyectos han definido la gestión de adquisiciones, además de haber establecido requerimientos de calidad y criterios de aceptación. Estas condiciones están estipuladas en los términos contractuales de cada uno de los proyectos adjudicados a la Fundación Asocref, lo que garantiza un marco estructurado para la ejecución de estos.

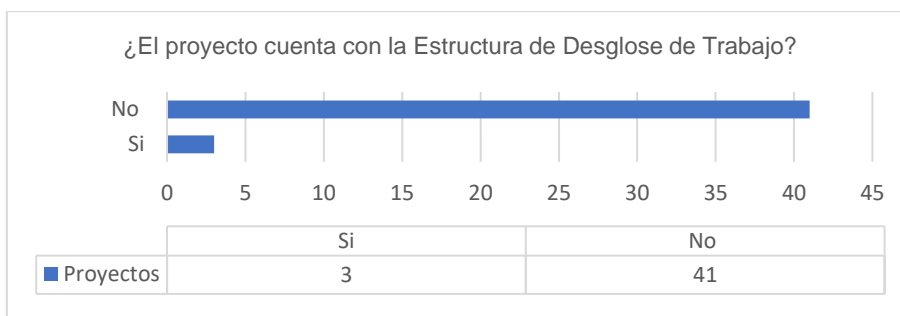
Sin embargo, al contrastar la información documental disponible en la oficina de coordinación de proyectos con las respuestas obtenidas de los líderes de la Fundación, se identifica que solo 3 proyectos (6.82%) cuentan con una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), mientras que 26 proyectos (59%) tienen un cronograma establecido, Figura 45 y 46, respectivamente. La ausencia de una EDT clara puede generar dificultades significativas en el seguimiento y control del progreso, afectando la capacidad de gestión y ajuste oportuno en caso de desviaciones.

Si bien disponer de un cronograma es un avance positivo, su efectividad se ve limitada si no se complementa con una EDT detallada, que permita identificar con precisión las

actividades específicas y sus interrelaciones. Para fortalecer la gestión de proyectos, es crucial implementar una EDT robusta, que facilite un monitoreo más efectivo y posibilite la identificación temprana de posibles desviaciones en el plan, optimizando así la ejecución y los resultados de los proyectos.

Figura 45

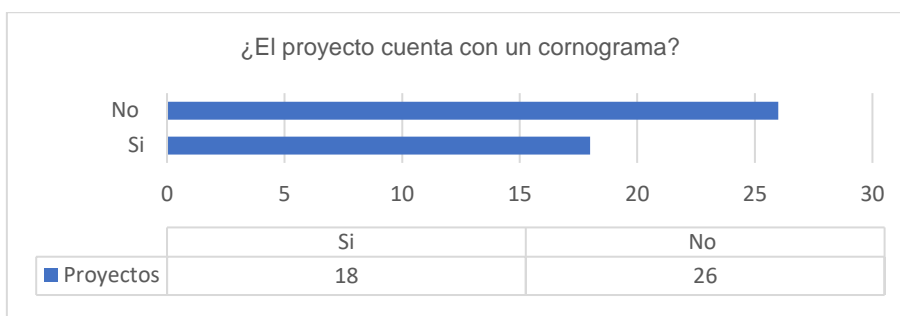
Estructura de Desglose del Trabajo



Elaboración propia

Figura 46

Cronograma de proyecto



Elaboración propia

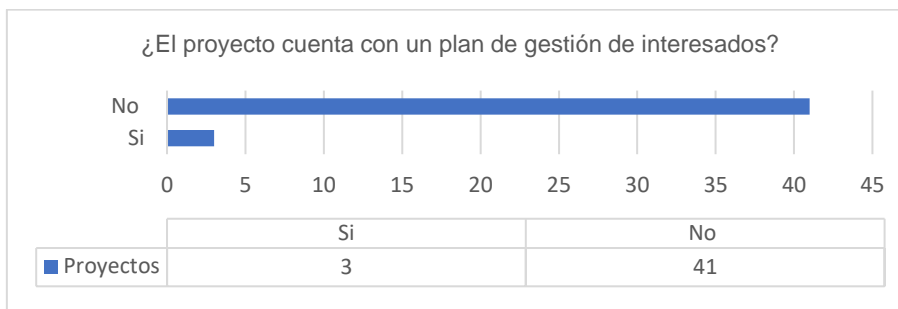
La evaluación realizada revela que solo 5 proyectos (11%) cuentan con herramientas definidas para el control, mientras que la gran mayoría, 39 proyectos (89%), carecen de ellas. Esta ausencia de mecanismos formales de control puede dificultar el seguimiento del desempeño y la identificación temprana de posibles desviaciones, lo que resalta la necesidad de fortalecer esta área en la gestión de proyectos.

En cuanto a las desviaciones en tiempo y presupuesto en los proyectos en ejecución, se identificó que solo uno de los tres proyectos en curso presentó una desviación en el tiempo de ejecución. No obstante, todos los proyectos (100%) cuentan con un presupuesto detallado, adaptado a sus necesidades específicas, y aquellos que están en ejecución no presentan desviaciones presupuestarias. Este aspecto evidencia una planificación financiera sólida que permite un adecuado manejo de los recursos asignados.

Asimismo, se identificó que los proyectos ejecutados en la Fundación Asocref han mantenido su alcance inicial. Sin embargo, se observa una notable ausencia de planes de gestión de interesados, como se muestra en la Figura 47, solo 3 proyectos (6.82%) cuentan con uno. Un plan de gestión de interesados efectivo es clave para garantizar que sus expectativas y necesidades sean atendidas durante el transcurso del ciclo de vida del proyecto.

Figura 47

Plan de Gestión de Interesados



Elaboración propia

La falta de este instrumento puede limitar la capacidad de la Fundación para gestionar adecuadamente la comunicación y el involucramiento de los actores clave, lo que podría afectar el éxito y la sostenibilidad de los proyectos.

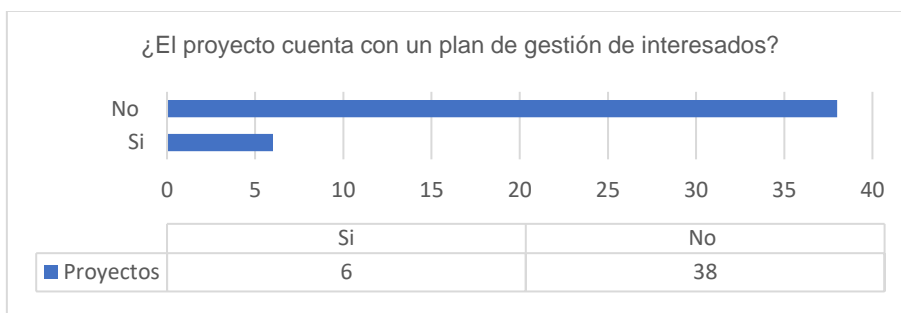
Un punto positivo destacado en el análisis es que los 44 proyectos cuentan con un plan de gestión de riesgos, lo que refleja un enfoque proactivo para identificar y mitigar posibles

riesgos. Esto es esencial para asegurar que los proyectos puedan adaptarse a situaciones inesperadas y mantenerse enfocados en los objetivos establecidos.

Sin embargo, es relevante destacar que estos planes son elaborados por el cliente durante la fase de estudios previos o en la invitación al proceso, y no por el equipo de la Fundación. Esta situación puede limitar la efectividad del plan, ya que el equipo de la Fundación podría no estar completamente alineado con las estrategias de mitigación propuestas, lo que afectaría su capacidad de respuesta ante posibles riesgos.

Por otro lado, solo 3 proyectos (6.82%) cuentan con un plan de gestión de comunicaciones, lo que resalta una debilidad significativa en la comunicación interna y externa. La ausencia de este tipo de planificación puede generar deficiencias en el flujo de información entre los miembros del equipo y otros actores clave, lo que podría afectar la coordinación, la toma de decisiones y la efectividad general del proyecto.

En cuanto a la gestión de sostenibilidad, únicamente 6 proyectos (13.64%) disponen de un plan en este ámbito, como se puede observar en la Figura 48. La sostenibilidad es un factor clave para asegurar que los beneficios generados por los proyectos perduren más allá de su finalización. La escasez de planes de sostenibilidad representa una oportunidad desaprovechada para maximizar el impacto a largo plazo y garantizar que las iniciativas sigan beneficiando a las comunidades, sin depender exclusivamente de recursos externos o ayudas de terceros.

Figura 48*Plan de Gestión de sostenibilidad*

Elaboración propia

Un resultado alentador es que todos los 44 proyectos han evaluado la satisfacción del cliente o beneficiarios a lo largo de su ciclo de vida. Esto refleja un fuerte compromiso con la retroalimentación y la mejora continua, permitiendo a la Fundación ajustar sus estrategias y garantizar un impacto positivo en las comunidades atendidas.

Sin embargo, la documentación sobre las lecciones aprendidas es limitada, ya que solo 3 proyectos (6.82%) cuentan con un registro formal. Este aspecto es crucial para el aprendizaje organizacional y la optimización de procesos, ya que facilita la identificación de aciertos y áreas de mejora en cada iniciativa. La falta de un registro sistemático de lecciones aprendidas puede restringir el crecimiento y la eficiencia en futuros proyectos.

Otro punto crítico identificado es la ausencia de una comparación formal entre la planificación inicial y el cierre del proyecto (0%). Esto significa que no se han documentado ni analizado las desviaciones ocurridas durante la ejecución, lo que impide evaluar la efectividad del proceso de planificación y aplicar mejoras basadas en experiencias previas.

Por otro lado, un aspecto positivo es que 41 proyectos (93.18%) cuentan con un acta de cierre, lo que garantiza que exista un documento formalizado sobre la finalización de cada proyecto. Asimismo, el mismo porcentaje de proyectos (93.18%) tiene un acta de recibo a satisfacción por parte del cliente, lo que evidencia un alto nivel de aceptación por parte de los beneficiarios finales y refuerza la efectividad de los proyectos ejecutados.

Conclusión general de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos de investigación ha permitido obtener un diagnóstico integral sobre la gestión de proyectos en la Fundación Asocref. Los resultados obtenidos a través de las encuestas y la revisión documental han proporcionado información valiosa sobre varios aspectos críticos, incluyendo la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización, la dirección y estructura organizacional, el contexto en el que se desarrollan los proyectos, la planificación, así como la gestión de recursos, el control y la mejora continua.

- El 80% de los profesionales encuestados tiene un sólido conocimiento sobre el propósito y los objetivos estratégicos de la Fundación y reconocen la alineación que existe entre los proyectos y las metas organizacionales.
- Asocref enfrenta un desafío significativo en la gestión de sus documentos de proyectos, ya que no cuenta con un sistema centralizado para su almacenamiento. Aunque existe una coordinación general que alberga los proyectos ejecutados por la organización, los documentos liderados por otros profesionales no están organizados ni asegurados adecuadamente.
- Todos los proyectos cuentan con una estructura claramente definida dentro de un estándar y se ajustan a la triple restricción de alcance, tiempo y costo.
- El rol de gerente de proyecto está presente en la Fundación; sin embargo, no todos los proyectos tienen esta Figura asignada.
- El 70% de los encuestados no está familiarizado ni aplica estándares internacionales de buenas prácticas en gestión de proyectos, lo que presenta una oportunidad importante para fortalecer la capacitación y fomentar el uso de herramientas reconocidas en este campo.
- La estructura organizacional facilita la toma de decisiones efectiva en la gestión de proyectos, el personal comprende las etapas y características del ciclo de vida del

proyecto. Sin embargo, existe una necesidad clara de mejorar el reconocimiento y uso de herramientas diagnósticas y metodológicas que optimicen la planificación y ejecución de proyectos en cada una de sus etapas. El 93% de los proyectos no cuentan el acta de constitución y la evaluación, formulación y planificación inicial.

- Los proyectos liderados por la Fundación son sostenibles en el sentido de que buscan un equilibrio entre las dimensiones ambiental, social y económica, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las familias vulnerables atendidas. Sin embargo, no todos los proyectos cuentan con un plan de sostenibilidad a largo plazo que les permita establecer capacidades instaladas y asegurar su continuidad en el tiempo sin depender de la Figura de la Fundación en las comunidades.
- Los resultados de la evaluación del contexto en el que opera la Fundación Asocref revelan un compromiso sólido con la identificación y priorización de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. No obstante, solo 6.82% de los proyectos, consta de herramientas que permitan evidenciar la trazabilidad de la identificación y priorización de esas necesidades.
- Aunque los líderes de proyectos informan que utilizan la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) en un 40% de los casos, la revisión documental no muestra evidencia que respalde esta práctica, toda vez que solo el 7% de los proyectos revisados contienen este documento.
- En lo que respecta a los recursos humanos, los resultados revelan un ambiente colaborativo caracterizado por un sólido compromiso con el desarrollo profesional. La mayoría de los líderes reconoce las funciones dentro del equipo y se siente capacitada para gestionar adecuadamente los recursos disponibles. Sin embargo, al analizar la gestión documental de los proyectos, se observa que los perfiles son definidos por las

entidades contratantes y carecen de perfiles gerenciales específicos para la gestión de proyectos.

- Los proyectos cuentan con una gestión de adquisiciones claramente definida, así como con requisitos de calidad y criterios de aceptación establecidos.
- En cuanto a los canales de comunicación, el 80% de los encuestados reconoce su existencia, lo que indica una estructura comunicativa efectiva que facilita la interacción entre los miembros del equipo. Sin embargo, solo el 6.82% de los proyectos, cuentan con documentos soporte que validen esta estructura.
- El cumplimiento de normas y procedimientos es de los aspectos más relevantes evidenciados en el diagnóstico realizado, reflejando una cultura organizacional robusta en relación con la adherencia a las políticas establecidas.
- El monitoreo y control de proyectos se lleva a cabo de manera constante en todas las fases del ciclo de vida, no obstante, solo el 11% cuenta con las herramientas definidas para ejercer dicho control.
- Se cuentan con herramientas para establecer métricas que permitan cuantificar el avance de los proyectos.
- Se debe fortalecer la evaluación de riesgos ya que solo se realiza en la etapa inicial, es decir en la formulada por la entidad contractual.
- La disponibilidad de herramientas para gestionar el cambio es otro punto positivo, ya que el 100% de los encuestados confirma su existencia. Esto refleja una cultura organizacional resiliente y adaptable, lo cual es esencial para enfrentar cambios en el entorno.
- El 90% de los encuestados expresa satisfacción con los resultados de los proyectos, lo que indica una percepción positiva sobre la efectividad y eficiencia en su ejecución. Sin embargo, aunque el 50% afirma identificar siempre a beneficiarios insatisfechos, un 30%

menciona que esto ocurre "a veces", sugiriendo que la insatisfacción puede depender de factores específicos relacionados con los servicios ofrecidos, información que se logra extraer gracias a la evaluación de satisfacción de los clientes o beneficiarios durante todo el ciclo de vida del proyecto.

- El uso de lecciones aprendidas, un 70% de los encuestados confirma su aplicación, lo cual es crucial para la mejora continua. No obstante, el 30% que indica que esto sucede "casi nunca" o "nunca" señala una falta de sistematización en el aprendizaje organizacional. Por otro lado, el cumplimiento de estándares de calidad es alto, con un 80% de satisfacción, lo que refleja un fuerte compromiso hacia la calidad en los servicios proporcionados.
- Finalmente, el 50% de los encuestados asegura que se realizan evaluaciones Ex post en la fase de evaluación de proyectos, lo que es esencial para entender el impacto real y mejorar futuros procesos. Asocref debe trabajar en el 50% restante para aumentar la consistencia de esta práctica.
- Todos los proyectos cuentan con actas de cierre y de recibo a satisfacción por parte del cliente.

De acuerdo con los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados para validar el diagnóstico organizacional, se evidencia una coherencia con la pregunta plantea ¿Puede una metodología de gerencia de proyectos, basada en estándares internacionales, mejorar el desempeño de las iniciativas desarrolladas por la Fundación Asociación Creando Futuro (Asocref)?

Los hallazgos indican que la Fundación presenta una falta de conocimiento en temas relacionados con la gestión de proyectos conforme a estándares internacionales, que puede inferir en la ejecución adecuada de los proyectos.

En conclusión, tras revisar el diagnóstico, se puede afirmar que los resultados obtenidos son consistentes con la pregunta de investigación, así como con los objetivos general y

específicos planteados en este estudio. Esto abre la oportunidad para implementar la propuesta metodológica para la gestión de proyectos basada en estándares internacionales, en la Fundación Asocref.

Plan de Intervención

Propuesta metodológica para la gerencia de proyectos basada en estándares internacionales en la Fundación Asocref

Los proyectos sociales en Colombia, dentro del contexto gubernamental y su estructura, representan una parte fundamental del Plan Nacional de Desarrollo. La creación de una metodología que sirva como base para organizaciones con objetivos similares a los de Asocref genera un impacto significativo en la generación de valor para el país.

Desde su vocación de servicio, Asocref busca desarrollar una metodología adaptada a las condiciones y desafíos propios del país, permitiendo transformar la gestión interna de la organización y, a su vez, generar un impacto positivo en las comunidades.

La propuesta metodológica busca aprovechar el conocimiento y la experiencia previa de los profesionales de Asocref, facilitando una transición fluida en la gestión del cambio. En lugar de generar traumatismos, esta metodología pretende fortalecer y potenciar las habilidades del equipo, permitiéndoles aplicar sus conocimientos de manera más efectiva.

A partir del diagnóstico organizacional realizado, en el cual se analizó el estado de la gestión de proyectos en la Fundación, y de los conceptos clave de los estándares internacionales de gestión de proyectos, se ha establecido una base sólida para desarrollar una propuesta metodológica para la gerencia de proyectos. Esta propuesta, alineada a las necesidades identificadas en la Fundación Asocref y basada en estándares internacionales, busca asegurar que todos los involucrados en la gestión de proyectos comprendan de manera clara qué deben hacer, cómo deben actuar, cuándo y cuáles son los resultados esperados.

A continuación, se detallan los pasos seguidos en la construcción de esta propuesta:

Estructuración de conceptos

Iniciativa: oportunidad de acción que intenta tratar de forma proactiva una problemática o demanda social concreta.

Proyecto: iniciativa planificada y estructurada que busca crear un efecto positivo y sostenible en la comunidad, limitada por un periodo de tiempo, un presupuesto y unos recursos, a través de entregables (servicios o productos).

Actividad: es una medida concreta dentro de un proyecto que ayuda a lograr las metas propuestas.

Entregable: Es un resultado palpable o intangible generado durante la ejecución de un proyecto que debe ser proporcionado a los involucrados en momentos cruciales de este.

Objetivo de propuesta metodológica

Desarrollar una metodología de gestión de proyectos que permita alinear los proyectos de la Fundación con sus objetivos estratégicos, incorporar estándares internacionales, asegurar la eficiencia en su ejecución, promover la mejora continua, garantizar su sostenibilidad a largo plazo, y potenciar las capacidades y el desarrollo del equipo para maximizar el impacto social de la organización.

Alcance de la metodología

De acuerdo con el diagnóstico realizado en la Fundación, la muestra de 44 proyectos se establece que esta metodología abarca proyectos de carácter social enfocados en asistencia nutricional, desarrollo social y comunitario, educación y recreación, salud y protección del medio ambiente.

Base de la propuesta

Se ha identificado que el conocimiento sobre buenas prácticas en gestión de proyectos dentro de la organización es limitado, lo que representa una oportunidad para su fortalecimiento. Para ello, esta propuesta metodológica se basa en el aprovechamiento de los conocimientos previos, las necesidades identificadas y los objetivos estratégicos de la organización, alineándose con las mejores prácticas. A continuación, se presentan los términos de la propuesta

- **Identificación:** el diagnóstico organizacional evidenció que la mayoría de los profesionales de Asocref reconocen los objetivos estratégicos de la organización y la relación de los proyectos con estos. Sin embargo, es fundamental reforzar este vínculo para garantizar que la operatividad mantenga el impacto que Asocref busca generar en las comunidades a través de sus servicios
- **Planificación:** el diagnóstico organizacional evidenció que no todos los proyectos cuentan con la figura de un gerente de proyecto, ni con la ejecución de documentos clave como el acta de constitución y la estructura de desglose del trabajo. Por ello, es fundamental evaluar todos los procesos de planificación para establecer hojas de ruta claras que garanticen una ejecución efectiva
- **Ejecución:** es fundamental implementar planes estructurados y estandarizados para la ejecución de proyectos en toda la organización, evitando decisiones subjetivas o respuestas improvisadas. Además, establecer un control documental riguroso en todas las fases garantizará una gestión más eficiente y alineada con los objetivos estratégicos
- **Cierre:** si bien todos los proyectos cuentan con actas de cierre y recibos a satisfacción, es fundamental fortalecer la documentación y el uso de lecciones

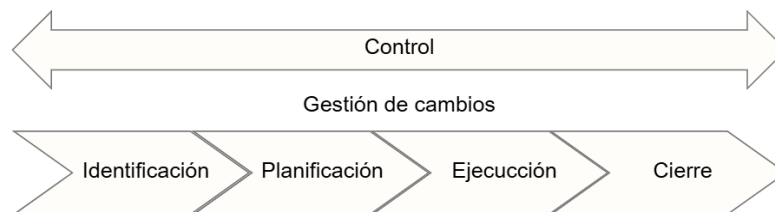
aprendidas en respuesta a los requerimientos de los clientes. Asimismo, se debe priorizar una evaluación integral del proyecto para optimizar futuros procesos

- **Control:** se identifica la necesidad de implementar herramientas específicas para ejercer un control efectivo en todas las fases del ciclo de vida de los proyectos

A continuación, se presenta la estructura base de la propuesta metodológica para la Fundación Asocref

Figura 50

Base para la gestión de proyectos en Asocref



Elaboración propia

Con la base previamente expuesta, la propuesta metodológica se estructura en torno a los siguientes ejes,

- Oportunidad de servicio y alineación estratégica
- Línea base
- Gestión
- Sostenibilidad.

En el Anexo E. Actividades y Entregables se encuentran las actividades y los entregables vinculados en cada fase del proyecto descritas en este apartado.

Control de cambios

La propuesta metodológica impacta la operatividad de Asocref debido a los cambios propuestos. Por ello, se establecen lineamientos para la gestión del cambio, con el fin de consolidar tanto la metodología como los procesos involucrados

En el Anexo F Lineamientos para la gestión de cambios se encuentran los lineamientos para la gestión de cambios en los proyectos en la Fundación Asocref.

Lecciones aprendidas

La propuesta metodológica con el objetivo de mantener la trazabilidad en su implementación y la mejora continua en su operación estable un procedimiento para la documentación de las lecciones aprendidas

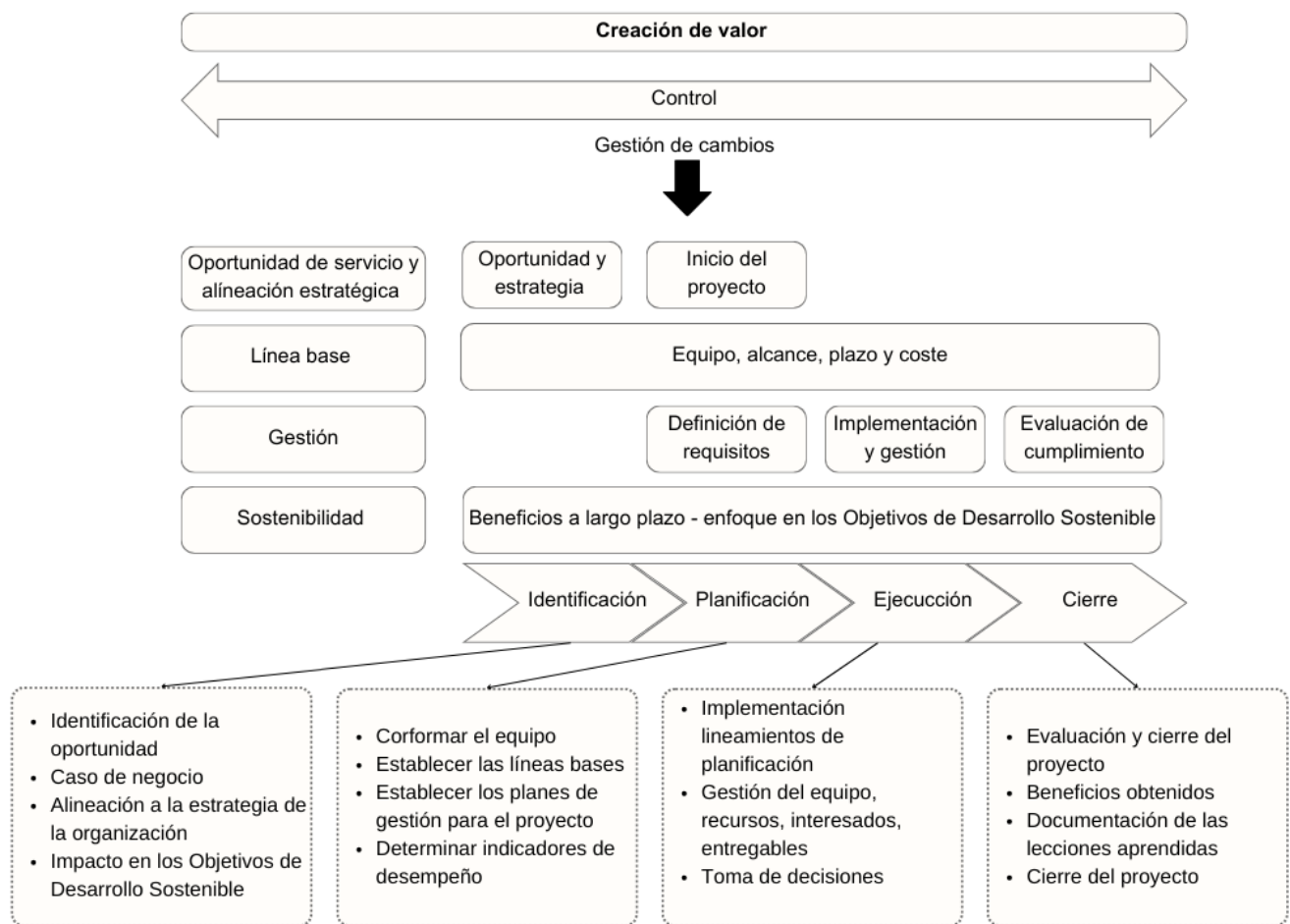
En el Anexo G Lineamientos para la documentación de lecciones aprendidas se adjunta los lineamientos para la documentación de las lecciones aprendidas en la Fundación Asocref

Propuesta para gestionar proyectos en la Fundación Asocref

En consecuencia, con lo mencionado anteriormente en la Figura 51 se presenta la propuesta para gestionar proyectos en la Fundación Asocref.

Figura 51

Gestión de proyectos en Asocref



Adaptado de (Project Management Institute [PMI], 2021), Australian Institute of Project Management [AIPM] (2023), (Organización Internacional de Normalización (ISO), 2021), PMAJ (2017), (IPMA, 2015), (GPM, 2023), (Centro de experiencia en PM², 2023), (Axelos, 2017)

La metodología propuesta para Asocref integra las características de los estándares abordados en el marco teórico, con el objetivo de incorporar las mejores prácticas en gestión de proyectos sin perder de vista el conocimiento y la experiencia acumulados a lo largo de los

años, a continuación, se presenta la influencia de cada uno de los estándares en esta propuesta desarrollada.

Tabla 10

Influencia de los estándares Internacionales en la propuesta

Organización/Estándar	Ciclo de Vida del Proyecto	Creación de Valor	Alcance, Tiempo y Costos	Sostenibilidad	Calidad	Liderazgo y Talento
PMI (PMBOK)	⚡	⚡	☑	⚡	☑	⚡
AIPM	⚡	⚡	⚡	⚡	⚡	☑
ISO (21500, 21502)	☑	⚡	☑	⚡	☑	⚡
PMAJ (P2M - Japón)	☑	☑	⚡	⚡	⚡	☑
IPMA (ICB)	☑	☑	⚡	☑	⚡	☑
GPM (PRiSM)	⚡	☑	⚡	☑	⚡	☑
CoEPM ² (PM ² - UE)	☑	⚡	⚡	⚡	⚡	⚡
AXELOS (PRINCE2)	☑	⚡	☑	⚡	☑	⚡

☑ → Alta influencia

⚡ → Baja influencia

Elaboración propia

Propuesta para la implementación de la metodología para la gerencia de proyectos basada en estándares internacionales en la Fundación Asocref

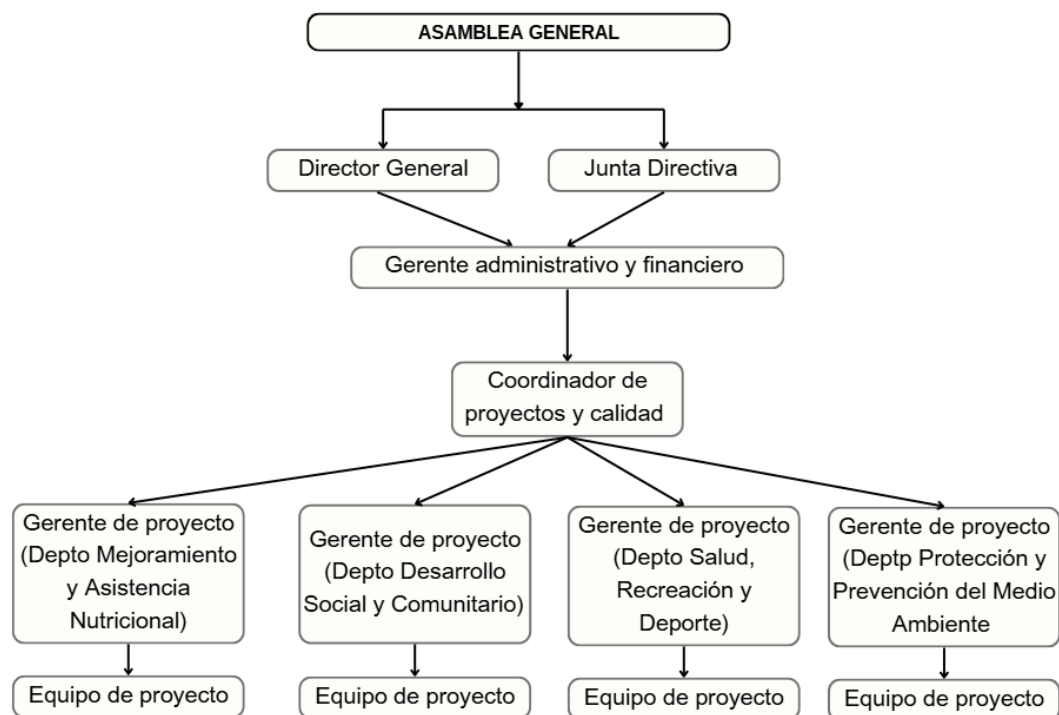
Con el objetivo de promover la ejecución eficaz y eficiente de los proyectos, en el marco de la mejora continua, la generación de valor, el impulso de iniciativas sostenibles y el fortalecimiento del equipo de trabajo, se presenta a continuación la propuesta de implementación de la metodología para la gestión de proyectos fundamentada en los principios de los Estándares Internacionales desarrollada para Asocref en los siguientes términos.

Equipo propuesto para la implementación

Para la implementación de la propuesta metodológica, se conserva la estructura principal definida en la Figura 2, sin embargo, se realiza una extensión por cada uno de los programas definidos en la Fundación, como se logra evidenciar en la Figura 52.

Figura 52

Estructura organizacional para la gestión de proyectos Asocref



Elaboración propia

Cronograma de implementación

La

Figura 53 muestra el cronograma propuesto para la implementación de la metodología, con una duración total de 39 semanas, distribuidas en cinco etapas de la siguiente manera:

- **Sensibilización de la propuesta metodológica:** inicio de la implementación tras la validación de la alta gerencia y la presentación oficial de la metodología, asegurando que el equipo cuente con las herramientas y conocimientos fundamentales para su correcta aplicación. (Duración 7 semanas)
- **Implementación del piloto:** destinado a validar la metodología, mitigar los riesgos, generar confianza y disminuir el impacto de la resistencia al cambio en la organización. (Duración 11 semanas)
- **Ajustes y mejora continua:** fase de evaluación del piloto, incluyendo validación, comparación, documentación y propuestas de mejora. (Duración 6 semanas)
- **Implementación en toda la organización:** con base en las lecciones aprendidas, adoptadas como herramientas para las mejoras formuladas en la propuesta, iniciar el despliegue en todos los proyectos de la organización. (Duración 9 semanas)
- **Monitoreo y evaluación continua:** dado que cada proyecto posee características particulares y se desarrolla en un contexto externo variable, es fundamental continuar evaluando la metodología para generar recomendaciones y realizar los ajustes necesarios. Esto permitirá a la organización optimizar el desarrollo de sus proyectos y garantizar un impacto positivo en la calidad de vida de las comunidades a través de un servicio basado en las mejores prácticas. (Duración 6 semanas inicialmente)

Costos

En el Anexo I Presupuesto de implementación de la propuesta metodológica, Se presenta el presupuesto propuesto para la implementación de la metodología, el cual está alineado con el cronograma previamente expuesto.

Roles y responsabilidades

- Asamblea General y Junta Directiva: representa los intereses de los accionistas y garantiza la toma de decisiones estratégicas para la organización, para la implementación actúa como primer interesado y patrocinador.
- Director general: encargado de la gestión operativa y estratégica diaria de la Fundación, su función principal es convertir en acciones concretas las decisiones tomadas por la Asamblea General y Junta Directiva, para la implementación actúa como primer responsable, encargado de verificar la correcta inversión de los recursos, la supervisión del desempeño.
- Gerente administrativo y financiero: Responsable de asegurar la sostenibilidad financiera, su función incluye la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales, en línea con la estrategia definida para la organización. En el proceso de implementación, actúa como garante de la disponibilidad de recursos, conforme al presupuesto y al personal previsto.
- Coordinador de proyectos y calidad: encargado de asegurar la ejecución eficiente y eficaz de los proyectos garantizando que los procesos y entregables cumplan con los estándares de calidad establecidos, para la implementación es el encargado de generar y coordinar entre los gerentes de proyecto los lineamientos expuestos en la

propuesta metodológica, seguimiento y control, y reporte y comunicación de los avances.

- Gerentes de proyecto: su rol principal en la Fundación es liderar el proyecto a lo largo de todas las fases de su ciclo de vida, asegurando el cumplimiento de los objetivos y directrices establecidos. Durante la fase de implementación, su función es clave, ya que es el encargado de aplicar, organizar y gestionar los recursos y actividades necesarios para llevar a cabo la propuesta metodológica, trabajando junto a su equipo de proyecto.
- Equipo de proyecto: bajo los lineamientos del gerente de proyecto serán los encargados de dar vida a cada una de las actividades y entregables dispuestos en la propuesta metodológica su trabajo y compromiso es clave para alinear los diferentes procesos.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se especifica la intervención de cada rol en cada etapa de la implementación de la propuesta metodológica para la gerencia de proyectos.

Tabla 11

Roles y responsabilidades para la implementación de la metodología

Etapas	Actividad	Objetivo	Responsable
Sensibilización de la propuesta metodológica	Firma del acta de inicio del proyecto de implementación	Validar con la alta gerencia el inicio de la implementación de la propuesta metodológica	Director General
	Presentación y taller de inducción	Presentar de manera formal la metodología, destacando su propósito, los beneficios que aporta y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización	Coordinador de Proyectos y calidad
	Entrega del material de apoyo	Comunicar de manera clara y detallada cada paso del proceso de implementación de la metodología	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Reunión de alineación	Crear espacios destinados a resolver dudas y proporcionar retroalimentación al equipo.	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto

Etapas	Actividad	Objetivo	Responsable
	Estrategia de comunicación	Reforzar la importancia de la implementación de la metodología y motivar al equipo	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Capacitación estructurada en módulos específicos	Capacitar al personal en los estándares internacionales de gestión de proyectos, que constituyen la base de la propuesta metodológica	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Talleres prácticos	Preparar al personal mediante casos simulados aplicados a situaciones reales.	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Entrenamiento en herramientas	Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales que respaldan la metodología	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
Implementación del piloto	Selección del proyecto piloto	Seleccionar el proyecto con las características óptimas de complejidad, tiempo y recursos, asegurando que su impacto sea visible	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Compromiso de las partes interesadas	Fomentar el compromiso con la implementación de la metodología, asegurando que todos estén de acuerdo con el enfoque propuesto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto
	Planificación de la implementación del piloto	Establecer los objetivos y las métricas	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto
	Creación del plan de trabajo y preparación de los recursos y las herramientas	Establecer la hoja de ruta para el piloto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto
	Ejecución de proyecto piloto	Implementar la metodología paso a paso y monitorear su progreso en tiempo real	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto
	Documentación de los aprendizajes	Registrar los desafíos, desviaciones y el impacto de la metodología en el desempeño del proyecto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto
Ajustes y mejora continua	Reunión de evolución del piloto	Comparar los resultados obtenidos con la planificación inicial y recoger opiniones y sugerencias del equipo	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Análisis de las métricas	Evaluar las métricas de tiempo, calidad, costos y satisfacción, así como las áreas de éxito y de ajuste	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Lecciones aprendidas	Documentar las lecciones aprendidas para incorporarlas en la metodología antes de su implementación general	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Ajustes a la metodología	Implementar cambios en las áreas y procesos identificados, integrando las sugerencias del equipo y las partes interesadas	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Validación de la metodología	Exponer los resultados del piloto a la alta dirección para asegurar su respaldo a los ajustes realizados.	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto

Etapas	Actividad	Objetivo	Responsable
	Comunicación de resultados	Resaltar los resultados obtenidos y las mejoras implementadas, así como reconocer el esfuerzo del equipo	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
Implementación en toda la organización	Desarrollo del plan de escalamiento	Preparar a la organización proporcionando una descripción detallada de los pasos a seguir	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Compromiso de las partes interesadas	Fomentar el compromiso con la implementación de la metodología, asegurando que todos estén de acuerdo con el enfoque propuesto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Capacitación organizacional	Realizar sesiones de formación basadas en las lecciones aprendidas del piloto realizado	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Ejecución de proyecto piloto	Implementar la metodología paso a paso y monitorear su progreso en tiempo real	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto
	Documentación de los aprendizajes	Registrar los desafíos, desviaciones y el impacto de la metodología en el desempeño del proyecto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
Monitoreo y evaluación continua	Reunión de evolución del piloto	Comparar los resultados obtenidos con la planificación inicial y recoger opiniones y sugerencias del equipo	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Análisis de las métricas	Evaluar las métricas de tiempo, calidad, costos y satisfacción, así como las áreas de éxito y de ajuste	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Lecciones aprendidas	Documentar las lecciones aprendidas para incorporarlas en la metodología antes de su implementación general	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Ajustes a la metodología	Implementar cambios en las áreas y procesos identificados, integrando las sugerencias del equipo y las partes interesadas	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Validación de la metodología	Exponer los resultados del piloto a la alta dirección para asegurar su respaldo a los ajustes realizados.	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto
	Comunicación de resultados	Resaltar los resultados obtenidos y las mejoras implementadas, así como reconocer el esfuerzo del equipo	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto

Elaboración propia

Análisis financiero de la implementación

El coste inicial de la implementación de la propuesta es de 306.772.727 COP, este coste calculado a partir de la dedicación del recurso humano perteneciente a la estructura de gestión de proyectos establecida en la propuesta metodológica para Asocref.

Validación de la propuesta por la Fundación Asocref

En reunión celebrada con la gerencia general y la gerencia administrativa y financiera de la Fundación Asocref, se presentó el diagnóstico organizacional realizado, así como la propuesta metodológica para la gestión de proyectos, acompañada de un plan de implementación detallado. Durante esta sesión, se discutieron los hallazgos del diagnóstico y se expusieron las características y beneficios de la metodología propuesta.

La gerencia mostró un interés significativo en la propuesta, reconociendo su viabilidad como una herramienta clave para mejorar los procesos internos de la Fundación. Se destacó que la implementación de esta metodología no solo contribuiría a optimizar la gestión de proyectos, sino que también facilitaría la continuidad y sostenibilidad de Asocref en el mercado.

A lo largo de la reunión, se abordaron aspectos críticos como los roles y responsabilidades del equipo encargado, el cronograma de implementación y los recursos necesarios para llevar a cabo el plan. La retroalimentación recibida fue positiva y constructiva, lo que permitió afinar ciertos detalles y asegurar que la propuesta se ajustara aún más a las necesidades específicas de la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se exponen las conclusiones de la intervención realizada en la Fundación Asocref, junto con las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

Los fundamentos teóricos que sustentaron esta investigación se basaron en los estándares internacionales de gestión de proyectos, los cuales sirvieron como fuentes primordiales para alinear la propuesta metodológica con el contexto y las necesidades específicas de la Fundación Asocref. A través de este enfoque, se logró estructurar un modelo metodológico adaptado a la naturaleza y dinámica de los proyectos gestionados por la Fundación, asegurando su viabilidad y aplicabilidad.

En cuanto al primer objetivo específico, se realizó un diagnóstico detallado de la gestión de proyectos en Asocref. Para ello, se implementó un enfoque de investigación mixto con un alcance descriptivo, utilizando encuestas y revisión documental como principales herramientas de recolección de información. La aplicación de un piloto permitió ajustar y validar estos instrumentos, asegurando la recopilación de datos precisos y relevantes. Este diagnóstico reveló fortalezas y áreas de mejora en la gestión de proyectos de la Fundación, proporcionando información clave para la formulación de la propuesta metodológica.

El segundo objetivo específico, relacionado con la investigación y selección de estándares internacionales de gestión de proyectos, se abordó mediante una revisión exhaustiva de literatura y análisis comparativo de metodologías ampliamente reconocidas, como PMBOK, PRINCE2 e ISO 21500. Este análisis permitió identificar las mejores prácticas aplicables al contexto organizacional de Asocref, asegurando que la metodología diseñada estuviera alineada con enfoques probados y efectivos a nivel global.

Con base en el diagnóstico y la selección de estándares, se dio cumplimiento al tercer objetivo específico, que consistió en diseñar una propuesta metodológica para la gerencia de

proyectos en Asocref. La metodología desarrollada abarca todas las etapas clave de la gestión de proyectos: identificación, planificación, ejecución, control, gestión del cambio y cierre. Además, se incluyeron herramientas y técnicas prácticas que facilitarán la adopción del modelo, promoviendo una cultura organizacional enfocada en la mejora continua y el aprendizaje.

Finalmente, para cumplir con el cuarto objetivo específico, se diseñó un plan de implementación detallado que establece las fases, roles y responsabilidades necesarias para adoptar la nueva metodología en la Fundación Asocref. Se definió un cronograma estructurado, permitiendo un seguimiento efectivo y asegurando la ejecución ordenada de cada etapa del proceso de transición.

Como resultado de este estudio, se concluye que la propuesta metodológica desarrollada brinda una solución estructurada para optimizar la gestión de proyectos en la Fundación Asocref. Su implementación tiene el potencial de mejorar la eficiencia operativa, minimizar los riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. No obstante, para lograr una transición efectiva y sostenible, será crucial el compromiso de la alta dirección, así como la capacitación del personal y la adaptación progresiva a la nueva metodología. La capacitación del personal es fundamental para asegurar que todos los miembros de la organización estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para implementar las mejores prácticas identificadas, mientras que la adaptación progresiva permitirá una integración fluida y eficaz de la metodología en las prácticas diarias de la organización.

La implementación de la metodología de gestión de proyectos desarrollada para la Fundación Asocref tendrá un impacto significativo en su desempeño a diferentes escalas temporales. A corto plazo, se espera una mejora en la eficiencia operativa y una reducción de los riesgos asociados a la gestión de proyectos, lo que permitirá a la organización cumplir más efectivamente con sus objetivos inmediatos. A mediano plazo, la metodología contribuirá a

fortalecer la cultura organizacional, promoviendo la mejora continua y el aprendizaje, lo que facilitará la adaptación a nuevos desafíos y oportunidades. Finalmente, a largo plazo, la implementación de esta metodología basada en estándares internacionales asegurará el cumplimiento sostenible de los objetivos estratégicos de la Fundación, mejorando su capacidad para generar impacto social y contribuir al desarrollo de la comunidad a la que sirve.

En términos generales, la investigación evidencia que una metodología de gerencia de proyectos, basada en estándares internacionales, puede fortalecer significativamente el desempeño de las iniciativas desarrolladas por la Fundación Asocref, siempre que se implemente con un enfoque estructurado, progresivo y acompañado de un monitoreo constante.

Recomendaciones

De acuerdo con el diagnóstico organizacional realizado en la Fundación Asocref, es fundamental reconocer las oportunidades de mejora que presenta la organización en torno a la gestión de proyectos. La metodología diseñada se constituye como una herramienta clave para garantizar la entrega de valor a las partes interesadas y la ejecución de proyectos de alto impacto social para el país. En este sentido, resulta esencial fortalecer las capacidades internas de la organización en áreas como la gestión del cambio, el liderazgo y la comunicación, las cuales son fundamentales para redirigir y optimizar la gerencia de proyectos.

El desarrollo y la transformación en la gestión de proyectos de la organización deben ser impulsados por la participación activa de las partes interesadas. Este proceso debe resaltar el uso eficiente de los recursos como una inversión estratégica, tanto para la Fundación como para las partes involucradas, fomentando una participación en el proceso de transformación basado en estándares internacionalmente reconocidos.

La adopción gradual, tal como se establece en la propuesta de implementación, junto con la adecuada disposición de los recursos necesarios, constituye la base para garantizar el

éxito de la metodología. Esto asegura que el proceso de adopción no se vea interrumpido por la falta de conocimiento o recursos disponibles.

Finalmente, la evaluación constante de los cambios implementados y su impacto será crucial para determinar la efectividad de la metodología. Este monitoreo permitirá identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios en función de las necesidades identificadas y el entorno dinámico en el que se desarrolla la gestión de proyectos.

Durante la implementación de la metodología en la Fundación Asocref, se pueden presentar varios desafíos que deben ser abordados proactivamente. Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio, que puede surgir tanto de la alta dirección como de los equipos, quienes pueden sentirse cómodos con los procesos actuales. Para superar esta resistencia, es crucial implementar un plan de cambio que incluya comunicación proactiva sobre los beneficios de la nueva metodología, involucrar a los empleados en el desarrollo y ajuste de los procesos, y ofrecer capacitación adecuada para asegurar su comprensión y aceptación.

Otro desafío significativo es la falta de capacitación y recursos. La implementación puede requerir una inversión significativa en capacitación y recursos, lo que puede ser un obstáculo si no se planifica adecuadamente. Para mitigar este desafío, es importante priorizar las necesidades de capacitación y recursos, comenzar con proyectos piloto para probar y ajustar la metodología, y asegurar un presupuesto dedicado para la implementación.

Además, una cultura organizacional que no apoya la mejora continua y el aprendizaje puede dificultar la adopción de la nueva metodología. Para abordar este desafío, es fundamental fomentar una cultura de colaboración y aprendizaje continuo, promoviendo la retroalimentación y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo.

Por último y no menos importante, los riesgos y cambios inesperados pueden afectar la implementación. Para manejar estos desafíos, es esencial desarrollar planes flexibles que permitan adaptarse a cambios imprevistos, reservar recursos de contingencia y realizar

revisiones periódicas del plan de implementación. Al abordar estos desafíos de manera proactiva, la Fundación Asocref puede asegurar una transición exitosa y sostenible hacia la nueva metodología de gestión de proyectos.

Referencias

- AEF. (2021). *La fundación: Concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario*.
https://abc.fundaciones.org/wp-content/uploads/2021/02/Guia_AEF_Constitucion_Fundacion.pdf.
- Aljamee, H. K., & Naeem, S. M. (2020). The benefits of applying project management methodology on project delay: A study in construction projects in Iraq. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering*, 745(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/745/1/012155>
- APC Colombia. (2021). *Agencia Presidencial de Cooperación internacional de Colombia*.
<https://www.apccolombia.gov.co/comunicaciones/glosario>.
- Arboleda, G. (2013). *Proyectos Identificación, formulación, evaluación y gerencia* (Alfaomega, Ed.; 2.ª ed.). <https://www-alphaeditorialcloud-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/reader/proyectos-identificacion-formulacion-evaluacion-y-gerencia?location=2>
- Asocref. (2024). *Informe direccionamiento estratégico Asocref. Estructura organizacional Asocref*.
- Australian Institute of Project Management [AIPM]. (2023). *AIPM Professional competency Standards for Project Management - Certified Practising Project Manager (CPPM)*.
<https://aipm.com.au/>
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2*.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=4863041&query=axelos>
- Banco Mundial. (2022). *Se frenan los avances mundiales en la reducción de la pobreza extrema*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/10/05/global-progress-in-reducing-extreme-poverty-grinds-to-a-halt>.

Banco Mundial. (2023). *Poner fin a la pobreza y garantizar la dignidad para todos*.

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2023/10/16/end-poverty-and-ensure-dignity-for-all>

Base de datos estadísticos de la OMPI. (2024). *Perfil estadístico de país en propiedad*

intelectual 2023. <https://www.wipo.int/edocs/statistics-country-profile/es/co.pdf>.

Bernardo, V., Adell, I. H., & Robles, E. S. (2023). El reto de mantener los principios de la economía social a largo plazo: el caso de TUSGSAL. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 143. <https://doi.org/10.5209/reve.69184>

BID. (2024). *BID, BID Invest y BID Lab lanzan su informe 2024 de resultados e impacto de operaciones*. <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-bid-invest-y-bid-lab-lanzan-su-informe-2024-de-resultados-e-impacto-de-operaciones>.

Centro de experiencia en PM². (2023). *PM² Metodología de gestión de proyectos: guía 3.1*.

<https://data.europa.eu/doi/10.2799/970188>

Cifras & Conceptos. (2023). *Panel de Opinión*. <https://www.cifrasconceptos.com/wp-content/uploads/2023/09/Panel-2023-1.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2016). *Estatuto tributario Nacional*.

<https://estatuto.co/257>

Cruz Roja Colombiana. (s. f.). *¿Quiénes somos?* Recuperado 8 de julio de 2024, de www.cruzrojacolombiana.org/la-cruz-roja-en-colombia

DANE. (2022). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*. www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2022.pdf

DANE. (2024a, febrero 15). *Producto Interno Bruto (PIB) IV trimestre 2023 preliminar*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IVtrim2023.pdf>

DANE. (2024b, julio 10). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida - ECV 2023*.

<https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/827/pdf-documentation>.

DANE. (2024c, noviembre 18). *Producto Interno Bruto (PIB) III trimestre 2024*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IIItrim2024.pdf>.

DANE. (2024d, diciembre 19). *Estadísticas Vitales (EEVV) Nacimientos en Colombia*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/2024/19-dic-2024/bol-EEVV-Nacimientos-2024pr.pdf>.

DANE. (2025a, enero 9). *En diciembre de 2024 la variación anual del IPC fue 5,20%*.

<https://incp.org.co/wp-content/uploads/2025/01/Comunicado-de-prensa-IPC-2024-DANE.pdf>.

DANE. (2025b, enero 31). *Principales indicadores del mercado laboral Diciembre de 2024*.

<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-dic2024.pdf>.

DIAN. (2024). *Entidades sin ánimo de lucro que presentaron la solicitud de actualización del régimen tributario especial por el año gravable 2023*.

[https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-](https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/ESAL-y-Cooperativas-AG-2018-2023.aspx)

[RTE/Paginas/ESAL-y-Cooperativas-AG-2018-2023.aspx](https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/ESAL-y-Cooperativas-AG-2018-2023.aspx)

Dirección de Proyectos e Información para la Inversión Pública. (2023). *Metodología General Ajustada para la formulación de proyectos de inversión pública en Colombia* (Vol. 2).

https://mgaayuda.dnp.gov.co/Recursos/Documento_conceptual_2023.pdf

DNP. (s. f.). *Documento Guía del módulo de capacitación en teoría de proyectos*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Teoria%20de%20Proyectos.pdf>.

Dudnyk, I., & Vasileva, S. (2017). About the Role of Software Project Management

Methodologies to Increase Project Success Rate. En *Proceedings of International*

Conference on Application of Information and Communication Technology and Statistics in

Economy and Education (ICAICTSEE) (pp. 332-338). International Conference on

Application of Information and Communication Technology and Statistics and Economy

and Education (ICAICTSEE).

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/confer>

ence-papers-proceedings/about-role-software-project-management/docview/2444516547/se-2?accountid=34925

El Espectador. (2024a, mayo 3). *Colombia cerró 2023 con una caída en el número de conexiones fijas a internet*. <https://www.elespectador.com/economia/colombia-cerro-2023-con-una-caida-en-el-numero-de-conexiones-fijas-a-internet/>.

El Espectador. (2024b, diciembre 19). *Minciencias tendrá 24 % menos de presupuesto en 2025, el peor desde su creación*. <https://www.elespectador.com/ciencia/ministerio-de-ciencia-tendra-recorte-cercano-a-los-100000-millones-en-presupuesto-de-2025/>.

Fondo Adaptación. (2024). *Con una inversión de más de \$35 mil millones, Gobierno Petro le apuesta a las Alianzas Público-Populares para proyectos de Rehabilitación Ecológica Participativa*.

<https://www.fondoadaptacion.gov.co/index.php/component/content/article/196-prensa/comunicados-de-prensa/comunicados-de-prensa-2024/1335-comunicado-037-24.html?Itemid=101>.

González, J., & Llanes, M. (2024). *Una mirada a las mipymes en Colombia*. BBVA.

https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf

GPM. (2023). *El Estándar P5™ de GPM para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Versión 3.0. Estados Unidos de Norteamérica: GPM Global*. <https://gpm.org/standards-and-publications/p5-standard>

Hasan, H., & Alhashimi, M. (2019). The Impact of Project Management Methodologies on Project Success: A Case Study of the Oil and Gas Industry. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 115-125. <https://doi.org/10.2478/jepm-2019-0013>

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta* (McGraw-Hill Interamericana, Ed.). <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

Invest in Colombia. (2024). *Impuestos en Colombia*. https://investincolombia.com.co/es/como-invertir/impuestos-en-colombia_off.

IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Project Management. Version 4.0. International Project Management Association (IPMA)*.

https://bibliotecaean.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?vid=57EAN_INST:57EAN&search_scope=MyInst_and_CI&tab=Everything&docid=alma990000972220108161&lang=es&context=L&adaptor=Local%20Search%20Engine&query=any,contains,IPMA&offset=0&virtualBrowse=true

Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377-1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>

Jovanovic, P., & Beric, I. (2018). Analysis of the Available Project Management Methodologies. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23(3), 1. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2018.0027>

Ley 1448 de 2011. Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43043>

Ley 2277 de 2022. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883>

Ley 2294 de 2023. Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022-2026 «Colombia potencia mundial de la Vida».

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=209510#:~:text=Tiene%20como%20objetivo%20definir%20un,econ%C3%B3mica%20global%2C%20regional%20y%20nacional.>

Ley 2380 de 2024. Por la cual se promueve la donación de alimentos, la seguridad alimentaria y se aporta al objetivo de “Hambre Cero” en Colombia y se dictan otras disposiciones.

http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2380_2024.html

Ley 2381 de 2024. Por medio de la cual se establece el sistema de protección social integral para la vejez, invalidez y muerte de origen común, y se dictan otras disposiciones.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=246356>

Lima, O., Fernandes, G., & Tereso, A. (2023). Benefits of Adopting Innovation and Sustainability Practices in Project Management within the SME Context. *Sustainability (Switzerland)*, 15(18).

<https://doi.org/10.3390/su151813411>

Li-Yao, W., & Misopoulos, F. (2020). Integrating Sustainability in Project Management: Implications in Manufacturing Industry. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 6(1),

31-50. <https://doi.org/10.20469/ijbas.6.10004-1>

Martínez Montes, G., Alegre Bayo, J., Jadraque Gago, E., & Moreno Escobar, B. (2021). Project management methodologies: Challenges and trends. The PM2 case. *Project Management*,

1(14). <https://catedras.ugr.es/openpm2/sites/webugr/copenpm2/public/inline->

[files/PM2%20AEIPRO%202021.pdf](https://catedras.ugr.es/openpm2/sites/webugr/copenpm2/public/inline-files/PM2%20AEIPRO%202021.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones. (2024). *Boletín trimestral del sector TIC - Cifras primer trimestre de 2024*. [https://colombiatic.mintic.gov.co/679/alt-article-](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/alt-article-383732.html)

[383732.html](https://colombiatic.mintic.gov.co/679/alt-article-383732.html).

Mougouei, F. R. (2017). Comparison of the Structure, Elements and the Scope of Global Standards in Project Management. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 11(3), 578-589.

<https://login.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/comparison-structure-elements-scope-global/docview/2101265137/section2?accountid=34925>

Naranjo-Valencia, J. C., Ocampo-Wilches, A. C., & Trujillo-Henao, L. F. (2022). From Social Entrepreneurship to Social Innovation: The Role of Social Capital. Study Case in Colombian Rural Communities Victim of Armed Conflict. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(2), 244-277. <https://doi.org/10.1080/19420676.2020.1770317>

Nielseniq. (2018). *4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido*. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>.

Nikolaenko, V., & Sidorov, A. (2023). Assessment of Project Management Maturity Models Strengths and Weaknesses. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm16020121>

OCDE. (2024). *Estudios Económicos de la OCDE: Colombia 2024*.

https://www.oecd.org/es/publications/estudios-economicos-de-la-ocde-colombia-2024_e61e16ad-es.html.

ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>.

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2021). *ISO 21500 Gestión de proyectos, programas y portafolios. Contexto y conceptos*. <https://ecollection-icontecorg.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/pdfview/viewer.aspx?locale=esES&Q=F6CFA2B4FD923C1F732DB9A747305E4C80F6F2E814438C2A&Req=>

Pace, M. (2019). A Correlational Study on Project Management Methodology and Project Success. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 9(2), 56-65. <https://doi.org/10.2478/jepm-2019-0007>

Patah, L. A., & Carvalho, M. M. de. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. *Revista de Gestão e Projetos*, 3(2), 178-206. <https://doi.org/10.5585/gep.v3i2.94>

PMAJ. (2017). *A guidebook of Programa & Project Management dor Enterprise innovation.*

Project Management Association of Japan.

https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html

PNUD. (2024). *El PNUD presenta 'Caminos para fortalecer la democracia.*

[https://www.undp.org/es/colombia/noticias/pnud-presenta-caminos-fortalecer-democracia.](https://www.undp.org/es/colombia/noticias/pnud-presenta-caminos-fortalecer-democracia)

Presidencia de la República. (2024). *A noviembre de 2024 se ha comprometido 80,8% del*

Presupuesto General de la Nación. <https://www.presidencia.gov.co/prensa/Paginas/A-noviembre-de-2024-se-ha-comprometido-80-8-del-Presupuesto-General-241206.aspx>.

Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2023). Project management maturity and project management success in developing countries. *South African Journal of Industrial Engineering*, 34(2), 36-48. <https://doi.org/10.7166/34-2-2760>

Project Management Institute [PMI]. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (7a ed.) y el Estándar para la Dirección de Proyectos. (7a ed.)*. <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt012LZE96/guide-project-management/title-page>

Ramos, A., Ojeda, I., Vargas, H., Cruz, M., Camargo, P., & Sarmiento, I. (2022). Recomendaciones para la aplicación de buenas prácticas en la gestión contractual en los organismos y entidades del distrito. *Secretaría jurídica distrital.*

[https://secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/Recomendaciones%20para%20la%20aplicaci%C3%B3n%20de%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20contractual%20en%20los%20organismos%20y%20entidades%20del%20Distrito%20Capital%20\(2\).pdf](https://secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/Recomendaciones%20para%20la%20aplicaci%C3%B3n%20de%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20contractual%20en%20los%20organismos%20y%20entidades%20del%20Distrito%20Capital%20(2).pdf)

Resolución 19 de 2018 [DIAN]. Por la cual se adopta el Servicio Informático Electrónico Régimen Tributario Especial y se dictan otras disposiciones. (2018).

https://normograma.dian.gov.co/dian/compilacion/docs/resolucion_dian_0019_2018.htm

- Rozenes, S., Vitner, G., & Spraggett, S. (2006). Project control: literature review. *Project management journal*, 37(4), 5-14. <https://doi.org/10.1177/875697280603700402>
- Saavedra, F. (2024). *Entidades sin ánimo de lucro pidieron respeto al presidente Petro: "No lesionen nuestro nombre*. <https://www.infobae.com/colombia/2024/03/09/entidades-sin-animo-de-lucro-pidieron-respeto-al-presidente-petro-no-lesionen-nuestro-nombre/>.
- Sánchez, C. (2024). *El Banco de la República de Colombia baja la tasa de interés en 25 puntos en su última decisión de 2024*. <https://elpais.com/america-colombia/2024-12-20/el-banco-de-la-republica-de-colombia-rebaja-la-tasa-de-interes-a-950.html#:~:text=Esta%20decisi%C3%B3n%2C%20la%20%C3%BAltima%20de,tipo%20se%20ubicaba%20en%2013%25>.
- Sawadogo, D., Sané, S., & Somnoma, E. K. (2024). Sustainability management and the success of international development projects: the role of political and social skills. *Journal of Business and Socio-Economic Development*, 4(2), 178-192. <https://doi.org/10.1108/JBSED-02-2022-0020>
- Sebestyén, Z., Erdei, J., & Alfrehat, D. (2022). Impact of methodologies and standards on the owner's economic benefit in projects. *Heliyon*, 8(2), 1. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08843>
- Semana. (2024). *Entidades sin ánimo de lucro le piden al presidente Petro que no las estigmatice tras declaraciones sobre operadores*. <https://www.semana.com/politica/articulo/entidades-sin-animo-de-lucro-le-piden-al-presidente-petro-que-no-las-estigmatice-tras-declaraciones-sobre-operadores/202424/>.
- Sepúlveda-Rivillas, C. I., Alegre, J., & Oltra, V. (2022). Impact of knowledge-based organizational support on organizational performance through project management. *Journal of Knowledge Management*, 26(4), 993-1013. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2020-0887>
- SJR. (2022). *Fundaciones en Colombia. Transformación social del país*. <https://sjrcolombia.org/fundaciones-en-colombia-transformacion-social-del-pais/>.

Solunion. (2023). *El sector Agroindustrial en Colombia: avances y desafíos en 2023*.

<https://www.solunion.co/blog/el-sector-agroindustrial-en-colombia-avances-y-desafios-en-2023/>.

Sulbrandt, J. (2022). *Diseño y gerencia de políticas y programas sociales*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://www.econbiz.de/Record/introducci%C3%B3n-a-la-gerencia-social-sulbrandt-jos%C3%A9/10009193347>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2024). *¿Qué es la protección de la competencia?*
<https://www.sic.gov.co/que-es-la-proteccion-de-la-competencia>.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). *Tasa de Cambio Representativa del Mercado- TRM*. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/60819/informes-y-cifras-cifras-establecimientos-de-credito-informacion-periodica-diaria-tasa-de-cambio-representativa-del-mercado-trm-60819/>.

Uribe, D. (2017). *El rol de las fundaciones en la inversión de impacto social*. .

<https://www.fundacioncorona.org/es/biblioteca/blog/el-rol-de-las-fundaciones-en-la-inversion-de-impacto-social#:~:text=Las%20fundaciones%20tienen%20el%20rol,son%20posibles%20y%20generan%20resultados>.

Vanegas, G. (2024). *El descenso de la población, un fenómeno que coge impulso en Colombia*.

<https://elpais.com/america-colombia/2024-07-08/el-descenso-de-la-poblacion-un-fenomeno-que-coge-impulso-en-colombia.html#:~:text=Colombia%2C%20el%20tercer%20pa%C3%ADs%20m%C3%A1s,de%20la%20pandemia%20del%20coronavirus>.

Wells, H., Business School, University of Hertfordshire, Hatfield, & Hertfordshire. (2012). How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice. *Project Management Journal*, 43(6), 43-58.

<https://doi.org/10.1002/pmj.21302>

Anexos

Anexo A. Encuesta de validación de conocimientos previos sobre la gestión de proyectos y diagnóstico interno dentro de la organización

N°	Componente	Pregunta	Escala Likert
1	Identificación de los encuestados	¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la Fundación?	Menos de 6 meses 6 meses a 1 año 1 a 2 años 2 a 5 años Más de 5 años
2		¿Cuál es su nivel de escolaridad?	Técnico o tecnólogo Profesional Especialización Maestría Doctorado
3		¿Cuántos proyectos a liderado en la Fundación Asocref?	Un proyecto Dos proyectos Tres proyectos Cuatro proyectos Más de cinco proyectos
4	Alineación de los proyectos con la organización	¿Conoce usted, el propósito y los objetivos estratégicos de la organización?	No conozco el propósito ni los objetivos estratégicos. Conozco vagamente el propósito y los objetivos estratégicos. Tengo un entendimiento básico del propósito y los objetivos estratégicos. Conozco bien el propósito y algunos objetivos estratégicos. Conozco a fondo el propósito y todos los objetivos estratégicos.
5		¿Considera que los proyectos ejecutados en la fundación están alineados a los objetivos estratégicos?	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo
6	Dirección	¿Dentro de la estructura del proyecto, existe el rol de gerente de proyecto?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
7		¿Conoce usted, guías internacionales de buenas prácticas en la gestión de proyectos?	No conozco ninguna guía Conozco el PMBOK Conozco más de 2 guías Conozco más de 4 guías Conozco más de 6 guías
8		¿Implementa usted algún estándar internacional en la gerencia de proyectos?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
9		¿Considera usted que la estructura organizacional actual es apropiada para la toma de decisiones en la gestión de proyectos?	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo

N°	Componente	Pregunta	Escala Likert
10		¿Reconoce usted el tipo de proyectos que gerencia en relación con su ciclo de vida?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
11		¿Los directivos priorizan la gestión de proyectos sostenibles?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
12	Contexto	¿La Fundación identifica y prioriza las necesidades de los stakeholders antes de la formulación o inicio de proyecto?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
13		¿La Fundación dispone de herramientas para realizar el diagnóstico inicial antes de iniciar un proyecto?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
14	Planificación	¿Para la estimación de las actividades, el coste y el tiempo, desarrolla usted la Estructura de Desglose de Trabajo?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
15		¿Reconoce usted los interesados en su proyecto y su nivel de poder e influencia?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
16	Recurso	¿Reconoce usted su equipo de trabajo y las funciones de cada integrante?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
17		¿Considera usted que la organización fomenta el desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos del talento humano?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
18		¿Reconoce los procesos de adquisiciones en la organización?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
19		¿Reconoce usted los canales de comunicación en la organización?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
20		¿Reconoce y sigue todas las normas, procedimientos y reglas establecidas en la organización?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
21	Control	¿Se monitorea y controla el proyecto, en todas las fases del ciclo de vida?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

N°	Componente	Pregunta	Escala Likert
22		¿Existen métricas definidas para cuantificar el avance del proyecto?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
23		¿Identifica, evalúa, monitorea y gestiona los riesgos asociados al proyecto?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
24		¿Considera que la organización cuenta con las herramientas necesarias en la gestión de cambio?	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Neutral De acuerdo Totalmente de acuerdo
25		¿La fundación incorpora la sostenibilidad como enfoque para mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de los proyectos?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
26	Mejora Continua	¿Se encuentra usted satisfecho con el nivel de cumplimiento de los proyectos liderados?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
27		¿Identifica usted a beneficiarios insatisfecho en la prestación del servicio?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
28		¿La Fundación recopila, analiza y utiliza lecciones aprendidas de proyectos anteriores?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
29		¿Considera que los servicios ofrecidos por la organización cumplen con todos los estándares de calidad?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
30		¿Se realiza evaluación Ex post o evaluación de retrospectiva a los proyectos en la fase de evaluación?	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre

Anexo B. Lista de chequeo inicial de los proyectos

N°	Pregunta	Opción de respuesta
1	Estado del proyecto	1. Ejecución
		2. Ejecutado
2	¿A qué programa pertenece el proyecto?	1. Mejoramiento y Asistencia Nutricional
		2. Atención Integral a la Población Vulnerable
		3. Desarrollo Social y Comunitario
		4. Desarrollo de proyectos productivos y/o seguridad alimentaria
		5. No pertenece a un programa, es un proyecto independiente
3	Si, el proyecto es independiente, ¿cuál es el tipo de proyecto?	Pregunta Abierta
4	¿Cuál es el valor del proyecto?	1. Menor a 300 SMMLV
		2. Entre 300 - 1000 SMMLV
		3. Entre 1001 – 3000 SMMLV
		4. Entre 3001-5000 SMMLV
		5. Entre 5001-8000 SMMLV
		6. Mayor a 8000 SMMLV
5	¿El proyecto se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la Fundación?	1. Si
		2. No
6	¿La información del proyecto se encuentra, almacenada organizada y segura?	1. Si
		2. No
		3. Parcialmente
7	¿La información a partir de la cual se estructuró el proyecto se encuentra completa?	1. Si
		2. No
8	¿El proyecto tiene definido el alcance?	1. Si
		2. No
9	¿El proyecto tiene acta de constitución del proyecto?	1. Si
		2. No
10	¿La evaluación, formulación y planificación inicial del proyecto se encuentra disponible?	1. Si
		2. No
11	¿El proyecto cuenta con el registro del equipo que lo ejecutó o ejecuta y la descripción de sus funciones?	1. Si
		2. No
12	¿El proyecto tiene definido la gestión de adquisiciones?	1. Si
		2. No
13	¿Se encuentran establecidos los requerimientos de calidad?	1. Si
		2. No
14	¿El proyecto tiene definido los criterios de aceptación?	1. Si
		2. No
15	¿El proyecto cuenta con la Estructura de Desglose de Trabajo?	1. Si
		2. No
16	¿El proyecto cuenta con un cronograma?	1. Si
		2. No
17	¿El proyecto cuenta con herramientas definidas para el control?	1. Si
		2. No
18	Si el proyecto se encuentra en ejecución, ¿presenta desviaciones en tiempo?	1. Si
		2. No
19	¿El proyecto cuenta con un presupuesto detallado?	1. Si
		2. No
20	Si el proyecto se encuentra en ejecución, ¿presenta desviaciones en presupuesto?	1. Si
		2. No
21		1. Si

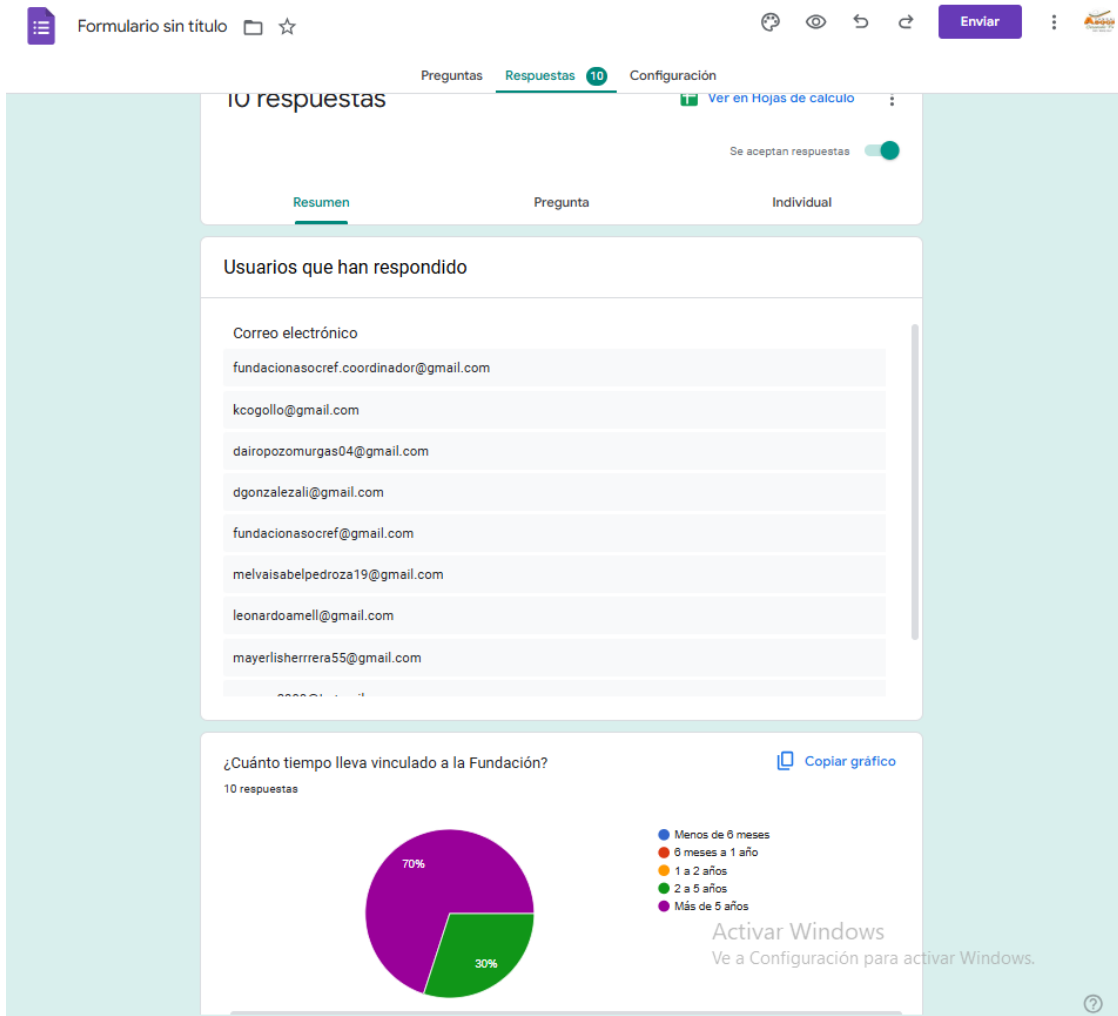
N°	Pregunta	Opción de respuesta
	Si el proyecto se encuentra en ejecución, ¿conserva el alcance inicial?	2. No
22	¿El proyecto cuenta con plan de gestión de interesados?	1. Si 2. No
23	¿El proyecto cuenta con plan de gestión de riesgos?	1. Si 2. No
24	¿El proyecto cuenta con plan de gestión de las comunicaciones?	1. Si 2. No
25	¿El proyecto cuenta con un plan de gestión de la sostenibilidad?	1. Si 2. No
26	¿El proyecto evaluó la satisfacción del cliente o beneficiarios durante el ciclo de vida del proyecto?	1. Si 2. No
27	¿El proyecto cuenta con el registro de las lecciones aprendidas?	1. Si 2. No
28	Si el proyecto se encuentra ejecutado, ¿cuenta con la comparación de la planificación inicial versus el cierre del proyecto?	1. Si 2. No
29	Si el proyecto se encuentra ejecutado, ¿cuenta con acta de cierre del proyecto?	1. Si 2. No
30	Si el proyecto se encuentra ejecutado, ¿cuenta con acta de recibo a satisfacción por parte del cliente?	1. Si 2. No

Anexo C. Informe de encuesta líderes de proyectos

<https://docs.google.com/forms/d/11RcnkvCkyEyoH3tm1i2QUrpX1cwb-k2MtjuoqQhDqQg/edit#responses>

Figura 54

Foto de pantalla de encuestas realizada líderes Asocref



Anexo D. Revisión documental

N°	Pregunta	Opción de respuesta	Total	Total %
1	Estado del proyecto	1. Ejecución	3	6,82%
		2. Ejecutado	41	93,18%
2	¿A qué programa pertenece el proyecto?	1. Mejoramiento y Asistencia Nutricional	11	25,00%
		2. Atención Integral a la Población Vulnerable	20	45,45%
		3. Desarrollo Social y Comunitario	11	25,00%
		4. Desarrollo de proyectos productivos y/o seguridad alimentaria	2	4,55%
		5. No pertenece a un programa, es un proyecto independiente	0	0,00%
3	Si, el proyecto es independiente, ¿cuál es el tipo de proyecto?	Pregunta Abierta	0	0,00%
4	¿Cuál es el valor del proyecto?	1. Menor a 300 SMMLV	3	6,82%
		2. Entre 300 - 1000 SMMLV	9	20,45%
		3. Entre 1001 – 3000 SMMLV	13	29,55%
		4. Entre 3001-5000 SMMLV	12	27,27%
		5. Entre 5001-8000 SMMLV	3	6,82%
		6. Mayor a 8000 SMMLV	4	9,09%
5	¿El proyecto se encuentra alineado a los objetivos estratégicos de la Fundación?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
6	¿La información del proyecto se encuentra, almacenada organizada y segura?	1. Si	26	59,09%
		2. No	0	0,00%
		3. Parcialmente	18	40,91%
7	¿La información a partir de la cual se estructuró el proyecto se encuentra completa?	1. Si	26	59,09%
		2. No	18	40,91%
8	¿El proyecto tiene definido el alcance?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
9	¿El proyecto tiene acta de constitución del proyecto?	1. Si	3	6,82%
		2. No	41	93,18%
10	¿La evaluación, formulación y planificación inicial del proyecto se encuentra disponible?	1. Si	3	6,82%
		2. No	41	93,18%
11	¿El proyecto cuenta con el registro del equipo que lo ejecutó o ejecuta y la descripción de sus funciones?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
12	¿El proyecto tiene definido la gestión de adquisiciones?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
13	¿Se encuentran establecidos los requerimientos de calidad?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
14	¿El proyecto tiene definido los criterios de aceptación?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
15	¿El proyecto cuenta con la Estructura de Desglose de Trabajo?	1. Si	3	6,82%
		2. No	41	93,18%
16	¿El proyecto cuenta con un cronograma?	1. Si	26	59,09%
		2. No	18	40,91%

N°	Pregunta	Opción de respuesta	Total	Total %
17	¿El proyecto cuenta con herramientas definidas para el control?	1. Si	5	11,36%
		2. No	39	88,64%
18	Si el proyecto se encuentra en ejecución, ¿presenta desviaciones en tiempo?	1. Si	1	2,27%
		2. No	2	4,55%
		3. No Aplica	41	93,18%
19	¿El proyecto cuenta con un presupuesto detallado?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
20	Si el proyecto se encuentra en ejecución, ¿presenta desviaciones en presupuesto?	1. Si	0	0,00%
		2. No	3	6,82%
		3. No Aplica	41	93,18%
21	Si el proyecto se encuentra en ejecución, ¿conserva el alcance inicial?	1. Si	3	6,82%
		2. No	0	0,00%
		3. No Aplica	41	93,18%
22	¿El proyecto cuenta con plan de gestión de interesados?	1. Si	3	6,82%
		2. No	41	93,18%
23	¿El proyecto cuenta con plan de gestión de riesgos?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
24	¿El proyecto cuenta con plan de gestión de las comunicaciones?	1. Si	3	6,82%
		2. No	41	93,18%
25	¿El proyecto cuenta con un plan de gestión de la sostenibilidad?	1. Si	6	13,64%
		2. No	38	86,36%
26	¿El proyecto evaluó la satisfacción del cliente o beneficiarios durante el ciclo de vida del proyecto?	1. Si	44	100,00%
		2. No	0	0,00%
27	¿El proyecto cuenta con el registro de las lecciones aprendidas?	1. Si	3	6,82%
		2. No	41	93,18%
28	Si el proyecto se encuentra ejecutado, ¿cuenta con la comparación de la planificación inicial versus el cierre del proyecto?	1. Si	0	0,00%
		2. No	41	93,18%
		3. No Aplica	3	6,82%
29	Si el proyecto se encuentra ejecutado, ¿cuenta con acta de cierre del proyecto?	1. Si	41	93,18%
		2. No	0	0,00%
		3. No Aplica	3	6,82%
30	Si el proyecto se encuentra ejecutado, ¿cuenta con acta de recibo a satisfacción por parte del cliente?	1. Si	41	93,18%
		2. No	0	0,00%
		3. No Aplica	3	6,82%

Figura 55

Foto de pantalla revisión documental Proyectos Asocref

Nombre	Fecha de modificación	Tipo	Tamaño
87. ICBF Contrato 20004572020	9/04/2024 2:32 p. m.	Documento PDF	1.728 KB
88. Acta liquidación Contrato 20004552020	9/04/2024 2:59 p. m.	Documento PDF	32.208 KB
88. ICBF Certificación 20004552020	9/04/2024 2:51 p. m.	Documento PDF	799 KB
88. ICBF Contrato 20004552020	9/04/2024 2:58 p. m.	Documento PDF	962 KB
89. Conformación UT Alimentando el caribe	9/04/2024 3:28 p. m.	Documento PDF	906 KB
89. Prosperidad Acta de liquidación 232 A 2021	26/04/2024 6:20 p. m.	Documento PDF	3.868 KB
89. Prosperidad Certificado 232 A 2021	17/11/2022 4:47 p. m.	Documento PDF	316 KB
89. Prosperidad Certificado 232 A 2021F	26/01/2024 9:21 a. m.	Documento PDF	848 KB
89. Prosperidad Contrato 232 A 2021	13/06/2023 11:00 a. m.	Documento PDF	1.888 KB
90. Acta de Liquidación CPS 265 2021	14/12/2023 12:35 p. m.	Documento PDF	2.279 KB
90. Conformación Ut Alianza Fest IV	10/04/2024 11:02 a. m.	Documento PDF	1.270 KB
90. Prosperidad Certificado 265 de 2021	13/12/2022 10:43 a. m.	Documento PDF	165 KB
90. Prosperidad Contrato 265 de 2021	10/04/2024 11:03 a. m.	Documento PDF	14.185 KB
91. Acta de Liquidación CPS 376 de 2021	7/03/2024 4:08 p. m.	Documento PDF	3.153 KB
91. Conformación UT Manos en alianza por el futuro	10/04/2024 11:04 a. m.	Documento PDF	729 KB
91. Prosperidad Certificado 376 de 2021	2/02/2023 2:32 p. m.	Documento PDF	203 KB
91. Prosperidad Contrato 376 de 2021	10/04/2024 11:04 a. m.	Documento PDF	10.010 KB
92. ICBF Liquidación 20000902021	23/08/2023 4:03 p. m.	Documento PDF	40.690 KB
92-93-94-95-96. Certificado ICBF 20000902021, 20000962021, 20000972021, 20...	22/11/2022 9:16 a. m.	Documento PDF	130 KB
92-93-94-95-96. Conformacion UT Infancia Feliz 2021	10/04/2024 11:07 a. m.	Documento PDF	644 KB
97. Acta de liquidación 20002442021	15/05/2024 5:11 p. m.	Documento PDF	309 KB
97. Certificado ICBF 20002442021	22/11/2022 11:23 a. m.	Documento PDF	154 KB
97. Contrato ICBF 20002442021	15/05/2024 5:13 p. m.	Documento PDF	5.600 KB
98 - 99. Certificado 20002472021, 20002482021	5/03/2022 4:17 p. m.	Documento PDF	292 KB
98. Acta de liquidación Contrato 20002472021	9/04/2024 3:04 p. m.	Documento PDF	18.129 KB
98. ICBF Contrato 20002472021	9/04/2024 3:03 p. m.	Documento PDF	1.289 KB
99. Acta liquidación Contrato 20002482021	9/04/2024 3:09 p. m.	Documento PDF	399 KB
99. ICBF Contrato 20002482021	9/04/2024 3:07 p. m.	Documento PDF	756 KB
100. Certificado ICBF Guajira 44002502021	15/03/2024 10:30 a. m.	Documento PDF	675 KB
100. Contrato ICBF Guajira 44002502021	15/05/2024 5:34 p. m.	Documento PDF	7.219 KB
101. Certificado 08002822021	21/07/2023 3:28 p. m.	Documento PDF	729 KB
101. Contrato 08002822021	21/07/2023 3:29 p. m.	Documento PDF	743 KB
101. Liquidación 08002822021	21/07/2023 3:28 p. m.	Documento PDF	229 KB
102. 103-104-105-106 Certificado ICBF 282,287,290,288 y 289	8/02/2023 9:17 a. m.	Documento PDF	125 KB
102. Contrato 20002822021	21/07/2023 2:12 p. m.	Documento PDF	1.472 KB
102. Liquidación 20002822021	21/07/2023 3:32 p. m.	Documento PDF	1.112 KB
103. Contrato 20002872021	21/07/2023 2:39 p. m.	Documento PDF	2.764 KB
104. Contrato 20002902021	21/07/2023 2:28 p. m.	Documento PDF	1.722 KB
104. Liquidación 20002902021	14/09/2023 3:04 p. m.	Documento PDF	1.567 KB
105. Contrato 20002882021	21/07/2023 2:20 p. m.	Documento PDF	1.698 KB
106. Contrato 20002892021	21/07/2023 2:52 p. m.	Documento PDF	1.378 KB
106. Liquidación 20002892021	21/07/2023 3:31 p. m.	Documento PDF	1.112 KB
107. Certificado 20001882022	25/01/2023 6:01 p. m.	Documento PDF	107 KB

Anexo E. Actividades y Entregables, base de la metodología

Fase	Identificación		Planificación		Ejecución		Control		Cierre	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
Oportunidad de servicio y alineación estratégica										
Identificación de la oportunidad	Identificar procesos licitatorios sociales en Colombia	Listado semanal de oportunidades								
Caso de negocio	Establecer el caso de negocio sobre las oportunidades seleccionadas	Caso de negocio sobre oportunidades seleccionadas del análisis previo, debe contener los siguientes ítems - Propósito y objetivos - Beneficios esperados - Análisis financiero - Análisis de riesgos - Impacto estratégico								
Aceptación de la oportunidad	Obtener la aprobación de la dirección de la organización	Documento de aceptación - Canales oficiales de comunicación internos de la organización								
Presentación de la oportunidad	Radicar la información solicitada ante el cliente	Documento oficial de solicitado por el cliente								
Aceptación por parte del cliente	Recepcionar la aceptación de la propuesta presentada	Documento de aceptación por parte del cliente de la propuesta presentada								
Línea base										
Inicio del proyecto			Dar inicio al proyecto	-Selección del gerente de proyecto -Acta de constitución del proyecto						
Equipo			Conformar el equipo del proyecto	Elaboración del organigrama del proyecto						
Plan de gestión del alcance			Definir el alcance del proyecto mediante la descomposición de los entregables necesarios para alcanzar el objetivo establecido	Estructura de desglose de trabajo			Estimar las consecuencias de los imprevistos y cambios	Informe de estrategias de mitigación, ajustes en el cronograma		

Fase	Identificación		Planificación		Ejecución		Control		Cierre	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
Plan de gestión del costo			Planificar los costos del proyecto de acuerdo con el margen bruto estimado en el caso de negocio y al presupuesto oficial establecido por el cliente	Presupuesto general del proyecto	Asegurar la disponibilidad de los recursos conforme a la planificación inicial.	Balance de actividades del proyecto involucrando a las partes interesadas	Estimar las consecuencias de los imprevistos y cambios	- Informe de estrategias de mitigación - Informe de imputación de costos - Gestión de los cambios financieros	Cerrar el balance financiero, fiscal, tributario del proyecto	Informe de cierre financiero, fiscal y tributario del proyecto
Plan de gestión del cronograma			Elaborar la planificación de los tiempos de las actividades del proyecto, basándose en el análisis del caso de negocio y respetando el plazo establecido por el cliente	Cronograma general del proyecto	Ejecutar las actividades de acuerdo con la planificación inicial	Balance de actividades del proyecto involucrando a las partes interesadas	Estimar las consecuencias de los imprevistos y cambios	Informe de estrategias de mitigación, ajustes en el cronograma	Cerrar el cronograma, Identificar ampliaciones de plazo y sus causas	Informe de cierre
Gestión										
Plan de dirección del proyecto			Establecer los lineamientos de dirección para todas las etapas del proyecto	Plan de dirección del proyecto, debe incluir						
Plan de control de cambios			Establecer la hoja de ruta del proyecto al enfrentar cambios inesperados	Plan de gestión del cambio	Evaluar, aprobar, comunicar, implementar y documentar el cambio	Informe sobre la gestión realizada	Evaluar, documentar y comunicar las solicitudes de cambio aprobadas, y actualizar los planes de gestión del proyecto en consecuencia	- Seguimiento de los cambios realizados - Monitoreo del impacto - Registros de cambio	Evaluar la efectividad y generar el cierre formal	Evaluación del manejo y el impacto
Plan de gestión de interesados			Documentar la identificación, el involucramiento y las estrategias de comunicación con las partes interesadas durante todo el proyecto	Plan de gestión de los interesados	Involucrar, gestionar y dar respuesta a las partes interesadas	Análisis de las expectativas y el manejo de los conflictos presentados	Evaluar el nivel de satisfacción de los interesados y realizar el seguimiento correspondiente	- Monitoreo del compromiso - Retroalimentación - Revisión	Evaluar la gestión	Evaluación de las relaciones con los interesados y lecciones aprendidas
Plan de gestión de comunicaciones			Establecer la estrategia para la gestión de las comunicaciones dentro del proyecto	Plan de gestión de las comunicaciones	Contar con herramientas y técnicas de comunicación	Análisis de los flujos de información y calidad de la comunicación	Medir y evaluar la efectividad de la comunicación	- Encuestas de satisfacción - Análisis de la comprensión	Evaluar la gestión	Evaluación de las relaciones con los interesados y lecciones

Fase	Identificación		Planificación		Ejecución		Control		Cierre	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
					que garanticen que los involucrados en el proyecto reciban la información de manera clara y precisa			ión de la información - Retroalimentación		aprendidas
Plan de gestión de la calidad			Establecer una hoja de ruta que garantice que los entregables cumplan con los estándares de calidad, criterios de aceptación y satisfagan las expectativas de las partes interesadas de manera consistente	Plan de gestión de la calidad	Desarrollar el proyecto en el marco de los lineamientos de calidad estipulados en la planificación	Aceptación de los entregables de acuerdo con los criterios establecidos	Verificar el cumplimiento	Actividades de verificación	Evaluar la gestión	Evaluación de los entregables y % de cumplimiento, documentación de lecciones aprendidas
Plan de gestión de compras			Establecer el plan para gestionar las adquisiciones y compras de los insumos requeridos para la ejecución del proyecto	Plan de gestión de compras	Evaluar, gestionar de manera efectiva las adquisiciones y las compras del proyecto	Análisis de la disposición oportuna de los bienes y servicios, así como la correcta gestión de los pagos	Gestionar y controlar todas las actividades relacionadas con las adquisiciones del proyecto, incluyendo el monitoreo del rendimiento de los proveedores, la revisión de contratos, el control de entregas, la evaluación del cumplimiento de las políticas y la supervisión de los pagos	- Supervisión de las adquisiciones - Evaluación de proveedores	Evaluar la gestión	Informe de lecciones aprendidas y cierre de adquisiciones
Plan de gestión de los riesgos			Desarrollar el plan de gestión de riesgos basado en el	Plan de gestión del riesgo	Gestionar los riesgos durante la	Análisis cualitativo y cuantitativo para la identificación	Reevaluar riesgos conforme al	Actualización del plan de gestión del riesgo	Documentar la materialización de los riesgos y	Informe de lecciones aprendidas

Fase	Identificación		Planificación		Ejecución		Control		Cierre	
	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable	Actividad	Entregable
			caso de negocio elaborado y ajustado a las planificaciones iniciales del proyecto		ejecución adoptando un enfoque proactivo y sistemático	n de los riesgos	avance del proyecto y evaluar el rendimiento en la respuesta a los riesgos	- Revisión periódica de los riesgos - Indicadores de riesgo	su manejo durante el proyecto	
Plan de gestión de la integración			Coordinar y alinear de manera coherente y efectiva todos los planes de gestión desarrollados	Plan de gestión de la integración			Integrar cambios y asegurar la alineación entre los planes de gestión conforme al avance del proyecto y los cambios presentados	Informe de seguimiento e integración	Evaluar la gestión	
Sostenibilidad										
Generación de valor	Identificar los beneficios a largo plazo del proyecto, destacando su impacto positivo en las partes interesadas	Documento en el que se identifique el impacto a largo plazo del proyecto y la conexión con los objetivos estratégicos de la organización	Establecer indicadores clave de rendimiento	Indicadores cualitativos Indicadores cualitativos			Controlar la alineación con la estrategia y los objetivos establecidos	Plan de monitoreo y reconducción en busca de la generación de valor	Comparar contra las expectativas iniciales	Cierre y documentación de lecciones aprendidas
Objetivos de desarrollo sostenible	Identificar los objetivos de desarrollo sostenible que son impactados por el proyecto	Análisis del impacto del proyecto en la sociedad, el medio ambiente y la economía, alineándolo con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)	Establecer metas intermedias de cumplimiento de cobertura de los ODS	Definición de hitos específicos y medibles	Desarrollar las actividades en línea con las metas propuestas de cobertura de ODS	KPIs de cumplimiento	Controlar los indicadores de progreso	Recolección y análisis de datos, estrategias de mitigación o potencialización	Analizar el impacto	Evaluación y documentación de lecciones aprendidas

Anexo F Lineamientos para la gestión de cambios

Objetivo

Establecer una hoja de ruta clara para la gestión de cambios en la Fundación Asocref durante la ejecución de los proyectos, asegurando que dichos cambios se encuentren alineados con los objetivos del proyecto y las expectativas de las partes interesadas, minimizando los riesgos asociados a cambios no controlados y promoviendo una comunicación efectiva entre todas las partes involucradas

Desarrollo

Proceso

- **Identificar el cambio:** la solicitud de cambio debe incluir una justificación clara y bien fundamentada, basada en los hechos que motivan el cambio. Además, debe detallar el alcance y las implicaciones tanto de su aprobación como de su rechazo

La responsabilidad recae sobre el solicitante del cambio

- **Evaluar el cambio:** la evaluación debe considerar el impacto del cambio propuesto en las líneas base del proyecto y los riesgos identificados, así como analizar otras alternativas y sus implicaciones, con el objetivo de determinar su viabilidad

La responsabilidad recae sobre el coordinador de proyectos y gerente de proyecto

- **Confirmar el cambio:** registrar y comunicar de manera clara la aprobación o el rechazo de los cambios solicitados, así como de las alternativas seleccionadas durante la fase de evaluación.

La responsabilidad recae sobre el coordinador de proyectos y gerente de proyecto

- **Implementar el cambio:** realizar las modificaciones correspondientes en los planes de gestión impactados por el cambio aprobado, garantizar la asignación de los recursos requeridos y notificar a todas las partes involucradas

La responsabilidad recae sobre el gerente de proyecto y su equipo

- **Monitorear y cerrar el cambio:** asegurar que los cambios se implementen conforme a lo aprobado y registrar las lecciones aprendidas.

La responsabilidad recae sobre el coordinador de proyectos y el gerente de proyecto

Anexo G Lineamientos para la documentación de lecciones aprendidas

Objetivo

Establecer una hoja de ruta clara para la identificación, documentación y gestión de las lecciones aprendidas durante todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Esto con el fin de optimizar la toma de decisiones en situaciones futuras asegurando la continuidad del conocimiento organizacional

Desarrollo

Proceso

- Identificar las lecciones aprendidas: para cada una de las fases del proyecto formular y responder las siguientes preguntas
 - ✓ ¿Qué salió bien, por qué?
 - ✓ ¿Qué salió mal, por qué?
 - ✓ ¿Qué se pudo haber hecho diferente?
- Documentar: para ello se abordarán los siguientes ítems
 - ✓ Descripción
 - ✓ Impacto
 - ✓ Causas
 - ✓ Recomendaciones
 - ✓ Área responsable
- Gestión: la documentación se debe centralizar y categorizar por el tipo de proyecto, área de impacto y fase de ejecución de proyecto, de tal manera que pueda ser compartida en el área de proyectos y garantizar la utilización de la información recopilada.

Anexo H Cronograma de implementación de la propuesta metodológica

Etapas	Actividad	Objetivo	Meses Tiempo (semanas)	Meses																																							
				1			2			3			4			5			6			7			8			9			10												
Sensibilización de la propuesta metodológica	Firma del acta de inicio del proyecto de implementación	Validar con la alta gerencia el inicio de la implementación de la propuesta metodológica	0,2	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	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Presentación y taller de inducción	Presentar de manera formal la metodología, destacando su propósito, los beneficios que aporta y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización	1	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	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Entrega del material de apoyo	Comunicar de manera clara y detallada cada paso del proceso de implementación de la metodología	1	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	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Reunión de alineación	Crear espacios destinados a resolver dudas y proporcionar retroalimentación al equipo.	1	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	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Estrategia de comunicación	Reforzar la importancia de la implementación de la metodología y motivar al equipo	7	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	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Capacitación estructurada en módulos específicos	Capacitar al personal en los estándares internacionales de gestión de proyectos, que constituyen la base de la propuesta metodológica	2	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	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	Talleres prácticos	Preparar al personal mediante casos simulados aplicados a situaciones reales.	2	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	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

Anexo I Presupuesto de implementación de la propuesta metodológica

Etapas	Actividad	Objetivo	Responsable	Recurso	Tiempo (semanas)	Costo unitario	Coste total
Sensibilización de la propuesta metodológica	Firma del acta de inicio del proyecto de implementación	Validar con la alta gerencia el inicio de la implementación de la propuesta metodológica	Director General	Asamblea General - Junta Directiva director general Coordinador de Proyectos y calidad	0,2	12.045.455	2.409.091
	Presentación y taller de inducción	Presentar de manera formal la metodología, destacando su propósito, los beneficios que aporta y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización	Coordinador de Proyectos y calidad	Gerente Administrativo y financiero Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto Equipo de proyecto	1	7.727.273	7.727.273
	Entrega del material de apoyo	Comunicar de manera clara y detallada cada paso del proceso de implementación de la metodología	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto Equipo de proyecto	1	5.454.545	5.454.545
	Reunión de alineación	Crear espacios destinados a resolver dudas y proporcionar retroalimentación al equipo.	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto Equipo de proyecto	1	5.454.545	5.454.545
	Estrategia de comunicación	Reforzar la importancia de la implementación de la metodología y motivar al equipo	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad	7	1.818.182	12.727.273
	Capacitación estructurada en módulos específicos	Capacitar al personal en los estándares internacionales de gestión de proyectos, que constituyen la base de la propuesta metodológica	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto Equipo de proyecto	2	5.454.545	10.909.091
	Talleres prácticos	Preparar al personal mediante casos simulados aplicados a situaciones reales.	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto Equipo de proyecto	2	5.454.545	10.909.091
	Entrenamiento en herramientas	Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales que respaldan la metodología	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto Equipo de proyecto	3	5.454.545	16.363.636

Etapas	Actividad	Objetivo	Responsable	Recurso	Tiempo (semanas)	Costo unitario	Coste total
Implementación del piloto	Selección del proyecto piloto	Seleccionar el proyecto con las características óptimas de complejidad, tiempo y recursos, asegurando que su impacto sea visible	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	1	5.454.545	5.454.545
	Compromiso de las partes interesadas	Fomentar el compromiso con la implementación de la metodología, asegurando que todos estén de acuerdo con el enfoque propuesto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto piloto Equipo de proyecto piloto	0,2	5.454.545	1.090.909
	Planificación de la implementación del piloto	Establecer los objetivos y las métricas	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto piloto Equipo de proyecto piloto	1	5.454.545	5.454.545
	Creación del plan de trabajo y preparación de los recursos y las herramientas	Establecer la hoja de ruta para el piloto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto piloto Equipo de proyecto piloto	2	5.454.545	10.909.091
	Ejecución de proyecto piloto	Implementar la metodología paso a paso y monitorear su progreso en tiempo real	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto piloto Equipo de proyecto piloto	8	5.454.545	43.636.364
	Documentación de los aprendizajes	Registrar los desafíos, desviaciones y el impacto de la metodología en el desempeño del proyecto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto piloto Equipo de proyecto piloto	1	5.454.545	5.454.545
Ajustes y mejora continua	Reunión de evolución del piloto	Comparar los resultados obtenidos con la planificación inicial y recoger opiniones y sugerencias del equipo	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Asamblea General - Junta Directiva Director General Gerente administrativo y financiero Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	0,2	17.954.545	3.590.909
	Análisis de las métricas	Evaluar las métricas de tiempo, calidad, costos y satisfacción, así como las áreas de éxito y de ajuste	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto piloto Equipo de proyecto piloto	1	5.454.545	5.454.545

Etapas	Actividad	Objetivo	Responsable	Recurso	Tiempo (semanas)	Costo unitario	Coste total
	Lecciones aprendidas	Documentar las lecciones aprendidas para incorporarlas en la metodología antes de su implementación general	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto piloto Equipo de proyecto piloto	1	5.454.545	5.454.545
	Ajustes a la metodología	Implementar cambios en las áreas y procesos identificados, integrando las sugerencias del equipo y las partes interesadas	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto piloto Equipo de proyecto piloto	4	5.454.545	21.818.182
	Validación de la metodología	Exponer los resultados del piloto a la alta dirección para asegurar su respaldo a los ajustes realizados.	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Asamblea General - Junta Directiva director general Gerente administrativo y financiero Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	0,2	17.954.545	3.590.909
	Comunicación de resultados	Resaltar los resultados obtenidos y las mejoras implementadas, así como reconocer el esfuerzo del equipo	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Asamblea General - Junta Directiva Director General Gerente administrativo y financiero Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	1	17.954.545	17.954.545
Implementación en toda la organización	Desarrollo del plan de escalamiento	Preparar a la organización proporcionando una descripción detallada de los pasos a seguir	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	4	5.454.545	21.818.182
	Compromiso de las partes interesadas	Fomentar el compromiso con la implementación de la metodología, asegurando que todos estén de acuerdo con el enfoque propuesto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	0,2	5.454.545	1.090.909
	Capacitación organizacional	Realizar sesiones de formación basadas en las lecciones aprendidas del piloto realizado	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	0,25	5.454.545	1.363.636
	Ejecución de proyecto piloto	Implementar la metodología paso a paso y monitorear su progreso en tiempo real	Coordinador de Proyectos y calidad Gerente de proyecto piloto	Coordinador de proyectos y calidad Gerente de Proyecto	4	5.454.545	21.818.182

Etapas	Actividad	Objetivo	Responsable	Recurso	Tiempo (semanas)	Costo unitario	Coste total
				piloto Equipo de proyecto piloto			
	Documentación de los aprendizajes	Registrar los desafíos, desviaciones y el impacto de la metodología en el desempeño del proyecto	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	1	5.454.545	5.454.545
Monitoreo y evaluación continua	Reunión de evolución del piloto	Comparar los resultados obtenidos con la planificación inicial y recoger opiniones y sugerencias del equipo	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	0,25	5.454.545	1.363.636
	Análisis de las métricas	Evaluar las métricas de tiempo, calidad, costos y satisfacción, así como las áreas de éxito y de ajuste	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	1	5.454.545	5.454.545
	Lecciones aprendidas	Documentar las lecciones aprendidas para incorporarlas en la metodología antes de su implementación general	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	1	5.454.545	5.454.545
	Ajustes a la metodología	Implementar cambios en las áreas y procesos identificados, integrando las sugerencias del equipo y las partes interesadas	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	4	5.454.545	21.818.182
	Validación de la metodología	Exponer los resultados del piloto a la alta dirección para asegurar su respaldo a los ajustes realizados.	Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	0,25	5.454.545	1.363.636
	Comunicación de resultados	Resaltar los resultados obtenidos y las mejoras implementadas, así como reconocer el esfuerzo del equipo	Director General Coordinador de Proyectos y calidad Gerentes de proyecto	Asamblea General - Junta Directiva Director General Gerente administrativo y financiero Coordinador de proyectos y calidad Gerentes de Proyecto Equipo de proyecto	1	17.954.545	17.954.545
TOTAL							306.772.727