



**Propuesta de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la empresa
CORSOC ONG**

Davier José Arrieta Rivera

Renee Alejandro López Molina

Ivonne Lorena Sabogal Rodríguez

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

24/06/2024

**PROPUESTA DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA
EMPRESA CORSOC ONG**

Davier José Arrieta Rivera

Renee Alejandro López Molina

Ivonne Lorena Sabogal Rodríguez

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

PostDoc., Ph.D. Cesar Hernando Rincón González

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

24/06/2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

Davier Arrieta Rivera:

A Dios, por la darme la sabiduría e inteligencia para afrontar este desafío, a mi familia por el respaldo al proceso y por soportar con paciencia la dedicación al cumplimiento de la meta trazada.

Renee Alejandro López Molina:

A Dios por llenarme todos los días de bendiciones que jamás imaginé disfrutar, a mis padres por buscar siempre la manera de darme la mejor vida, a Gabriela por ser más que un apoyo y una confidente para mí y a Sebastián por impulsarme a alcanzar metas que algún día parecieron lejanas. Gracias por ser mi fuerza y mi inspiración en este camino, mi corazón está lleno de amor hacia ustedes.

Ivonne Lorena Sabogal Rodríguez:

A Dios, por ser la guía y la fortaleza en cada paso de este camino, iluminando mi vida con su amor y sabiduría. A mi querido esposo Erik, mi compañero de vida y mi mayor apoyo; gracias por tu amor incondicional, tu paciencia y por estar siempre a mi lado en los momentos de alegría y en los desafíos. A mis padres, por su amor inagotable, sus sacrificios y por creer en mí; todo lo que soy y lo que he logrado es gracias a ustedes. Y a mí misma, por mi perseverancia, esfuerzo y dedicación, por nunca rendirme y por seguir adelante a pesar de los obstáculos. Con todo mi amor y gratitud.

Agradecimientos

Nos complace destacar la asistencia del Dr. Cesar Hernando Rincón González que, con sus conocimientos académicos y experiencia profesional, brindo la atención necesaria en la realización de este trabajo de grado. De igual manera, a la organización CORSOC ONG, en cabeza de su director ejecutivo, Pedro Acosta Fernández, por proporcionar y disponer los insumos y equipo humano necesario para el desarrollo de la investigación.

Resumen

CORSOC ONG, es una organización que realiza acompañamiento a las comunidades en el restablecimiento de derechos hacia su transformación de vida, con una trayectoria de 32 años, en los cuales ha ejecutado 232 proyectos en 26 departamentos de Colombia, consolidando sedes en la región caribe, logrando convertirse en un referente en la promoción de la dignidad humana y el desarrollo sustentable. (CORSOC, 2023). Sin embargo, pese a que los últimos años ha incrementado de manera significativa la ejecución de proyectos, también han aumentado los retos en la medición del desempeño de los mismo, teniendo un agravante de no contar metodologías que facilite la estandarización de herramientas para el control de estos y permitan gestionarlos de una mejor forma. El objetivo de este trabajo de grado fue realizar una propuesta de oficina de gestión de proyectos en la empresa CORSOC ONG, buscando mejorar el desempeño y control de los proyectos gestionados en la organización, para ello se partió de una identificación por la literatura sobre la estructuración de una oficina, luego se realizó un análisis situacional de la organización, validado con una investigación mixta aplicando tres tipos de instrumentos, dos de ellos direccionado a funcionarios y uno a proyectos. Por último, de los resultados obtenidos se estructuro la oficina gestión de proyectos que mejor se adaptó a las necesidades de la corporación, para este caso se propuso la implementación de oficina de proyectos, atendiendo a lo recomendado por Gerard Hill, frente a los tipos de PMO., para si finalmente establecer el plan de implementación mediante cinco fases en aras de mejorar el desempeño y control de proyectos en la organización.

Palabras clave: (Gestión de proyectos, Oficina de gestión de proyectos, Modelos de madurez, estándares en gestión de proyectos, ONG)

Abstract

CORSOC ONG, is an organization that supports communities in the restoration of rights towards their life transformation, with a history of 32 years, in which it has executed 232 projects in 26 departments of Colombia, consolidating headquarters in the Caribbean region, managing to become a reference in the promotion of human dignity and sustainable development. (CORSOC, 2023). However, although project execution has increased significantly in recent years, the challenges in measuring project performance have also increased, with the aggravating factor of not having methodologies that facilitate the standardization of tools for project control. these and allow them to be managed in a better way. The objective of this degree work was to make a proposal for a project management office in the company CORSOC ONG, seeking to improve the performance and control of the projects managed in the organization, for this we started from an identification through the literature on structuring of an office, then a situational analysis of the organization was carried out, validated with a mixed investigation applying three types of instruments, two of them directed at officials and one at projects. Finally, based on the results obtained, the project management office was structured that best adapted to the needs of the corporation. In this case, the implementation of a project office was proposed, taking into account what was recommended by Gerard Hill, regarding the types of PMO., to finally establish the implementation plan through five phases in order to improve the performance and control of projects in the organization.

Keywords: (Project management, Project management office, Maturity models, standards in project management, ONG).

Contenido	Pág.
Introducción	19
Objetivos.....	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Justificación	24
Marco Institucional.....	27
Reseña histórica y Presentación de la entidad	27
Misión.....	30
Visión	30
Identidad	30
Principios y Valores.....	30
Estructura Organizacional	31
Mapa de Procesos de la Organización	32
Gestión Contable y Financiera	32
Gestión Administrativa	33
Gestión de Proyectos	34
Aliados estratégicos	35
Análisis del sector	35
Marco de Referencia.....	38
Estándares Internacionales en Gerencia de Proyectos	38
AIPM Professional Competency Standards for Project Management.....	38
APM Body of Knowledge (APMBoK).....	40
Individual Competence Baseline for Portfolio Management (ICB4)	41

PROPUESTA DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA EMPRESA CORSOC ONG	9
ISO 21500:2021 e ISO 21502:2020	43
A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation.....	45
Project Management Methodology Guide (PM2).....	46
Guide to the Project management body of knowledge (PMBOK)	47
Projects IN Controlled Environments (PRINCE 2).....	48
Proyecto a partir de estándares internacionales.....	50
Gerencia de proyectos a partir de estándares internacionales	51
Oficina de proyectos a partir de estándares internacionales.....	52
Oficina de gestión de proyectos a partir de estándares internacionales	52
Gerencia de proyectos a partir de la academia	53
Entornos organizacionales en la gestión de proyectos	54
Entorno organizacional tipo Organización No Gubernamental	55
Gerencia de proyectos en Organizaciones No Gubernamentales.....	57
Referentes sobre oficinas de gestión de proyectos (PMO)	58
Definición de oficinas de gestión de proyectos (PMO)	58
Ventajas de implementar una PMO en las organizaciones	60
Tipos de PMO.....	61
Modelos de Madurez.....	71
Diagnósticos organizacionales en Gestión de Proyectos.....	71
Organizational Project Management Maturity Model (OPM3).....	72
Project Management Maturity Model (PMMM)	74
Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3)	76
PM Solutions Project Management Maturity Model (Crawford, 2002)	79
El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5.0	81
Comparación modelos de madurez en gestión de proyectos	85

PROPUESTA DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA EMPRESA CORSOC ONG	10
Diseño Metodológico	89
Enfoque del estudio.....	90
Variables.....	92
Hipótesis.....	93
Instrumentos de investigación.	93
Recolección de Información cualitativa.	93
Recolección de información cuantitativa	95
Población y muestra.....	96
Validez instrumentos	97
Primera prueba instrumentos cualitativos	98
Segunda prueba instrumentos cualitativos.....	99
Proyectos.....	100
Validación de expertos.....	101
Fuentes de investigación.....	102
Diagnóstico Organizacional	103
Situación actual	103
Procesamiento estadístico de datos.....	106
Entrevista.....	107
Encuesta.....	110
Documentos analizados.....	117
Análisis de los resultados	119
Situación actual	120
Fortalezas.....	121
Oportunidad de mejora	121
Plan de Intervención de la Oficina de Gestión de proyectos	124

PROPUESTA DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA EMPRESA CORSOC ONG	11
Alcance	124
Características	124
Misión	124
Visión.....	125
Objetivos.....	125
Funciones.....	125
Propuesta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos.....	126
Tipo de Oficina de gestión de proyectos a implementar.....	126
Fases de la implementación de una Oficina de Proyectos	127
Indicadores	128
Acta de constitución del proyecto	130
Gestión del alcance del proyecto.....	130
Línea base del alcance.....	131
Estructura de desglose de trabajo (EDT)	131
Gestión de costos.....	132
Talento Humano.	133
Inversión en dotación o equipamiento de oficina.....	133
Inversión en capacitaciones.....	133
Estimación de costos.....	133
Gestión del cronograma	135
Cronograma.....	136
Gestión de calidad.....	136
Gestión de cambios.....	137
Gestión de riesgos	138
Matriz de los riesgos.....	138

PROPUESTA DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA EMPRESA CORSOC ONG	12
Gestión de los interesados	139
Gestión de las comunicaciones	141
Gestión de adquisiciones	142
Requerimientos para la Oficina de gestión de Proyectos.....	142
Indicadores financieros y beneficios cuantitativos.	143
Flujo de caja	143
Evaluación financiera.....	144
Beneficio cuantitativo	144
Implementación de la Oficina de proyectos	145
Conclusiones y Recomendaciones	147
Conclusiones.....	147
Recomendaciones.....	151
Referencias	155
Anexos.....	160

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Intervención geográfica relajada por CORSOC ONG.....	29
Figura 2 Logo corporativo, principios y valores- CORSOC ONG.....	30
Figura 3 Estructura Organizacional CORSOC ONG	31
Figura 4 Mapa de procesos -CORSOC ONG.....	32
Figura 5 Líneas de acción- CORSOC ONG	34
Figura 6 Aliados estratégicos-CORSOC ONG	35
Figura 7 Normativa en la que se basa el estándar AIPM	39
Figura 8 Gestión de proyectos según APM.....	41
Figura 9 Ojo de la competencia	42
Figura 10 Entorno de proyectos según Norma ISO 21502:2020	43
Figura 11 Estructura de proyectos según P2M	45
Figura 12 Gestión de proyectos según PM2	46
Figura 13 Requisitos de proyectos según PMBOK	48
Figura 14 Componentes de un proyecto para PRINCE2.....	49
Figura 15 Tipos de PMOs	71
Figura 16 Estructura del Modelo OPM3	73
Figura 17 Estructura del Modelo PMMM.....	75
Figura 18 Estructura del Modelo	77
Figura 19 Estructura del Modelo	79
Figura 20 Estructura del Modelo	82
Figura 21 Niveles de madurez del Modelo	83
Figura 22 Metodología de diseño.....	90
Figura 23 Porcentaje de distribución del origen de los fondos en CORSOC ONG	104
Figura 24 Variables de desempeños.....	117

Figura 25 Departamentos de una Oficina de Gestión de Proyectos	126
Figura 26 Estructura de desglose de trabajo.....	131
Figura 27 Cronograma de diseño e implementación de una Oficina de gestión	136
Figura 28 Plan de gestión de Calidad	137
Figura 29 Resultados aplicación pregunta	208
Figura 30 Resultados aplicación pregunta	209
Figura 31 Resultados aplicación pregunta	210
Figura 32 Resultados aplicación pregunta.	211
Figura 33 Resultados aplicación pregunta.	212
Figura 34 Resultados aplicación pregunta.	212
Figura 35 Resultados aplicación pregunta.	213
Figura 36 Resultados aplicación pregunta.	214
Figura 37 Resultados aplicación pregunta.	215
Figura 38 Resultados aplicación pregunta.	216
Figura 39 Resultados aplicación pregunta.	217
Figura 40 Resultados aplicación pregunta.	218
Figura 41 Resultados aplicación pregunta.	218
Figura 42 Resultados aplicación pregunta.	219
Figura 43 Resultados aplicación pregunta.	220
Figura 44 Resultados aplicación pregunta.	221
Figura 45 Resultados aplicación pregunta.	222
Figura 46 Resultados aplicación pregunta.	223
Figura 47 Resultados aplicación pregunta.	224
Figura 48 Resultados aplicación pregunta.	224
Figura 49 Resultados aplicación pregunta.	225
Figura 50 Resultados aplicación pregunta.	226

Figura 51 Resultados aplicación pregunta.	227
Figura 52 Resultados aplicación pregunta.	227
Figura 53 Resultados aplicación pregunta.	228
Figura 54 Resultados aplicación pregunta.	229
Figura 55 Resultados aplicación pregunta.	230
Figura 56 Resultados aplicación pregunta.	230
Figura 57 Resultados aplicación pregunta.	231
Figura 58 Resultados aplicación pregunta.	232
Figura 59 Resultados aplicación pregunta.	233
Figura 60 Resultados aplicación pregunta.	233
Figura 61 Resultados aplicación pregunta.	234
Figura 62 Variable Desempeño del interesado	235
Figura 63 Variable desempeños de equipo y trabajo	236
Figura 64 Variable enfoque de desarrollo	236
Figura 65 Variable planificación	237
Figura 66 Variable planificación	238
Figura 67 Variable planificación	238
Figura 68 Variable planificación – 4	239
Figura 69 Variable entrega - 1	240
Figura 70 Variable entrega - 2	241
Figura 71 Variable medición - 1	242
Figura 72 Variable medición - 2	242
Figura 73 Variable incertidumbre	243

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Concepto de proyecto a partir de estándar internacionales.....	50
Tabla 2 Concepto de gerencia de proyectos a partir de estándar internacionales.....	51
Tabla 3 Concepto de oficina de proyectos a partir de estándar internacionales.....	52
Tabla 4 Concepto de oficina de proyectos a partir de estándar internacionales	52
Tabla 5 Tipos de PMO según el PMI	62
Tabla 6 Tipos de PMO según Morgan Franklin(Vanegas, 2013)	62
Tabla 7 Tipos de PMO según Hill.....	63
Tabla 8 Tipos de PMO según Gartner Group.....	64
Tabla 9 Tipos de PMO según Desouza y Evaristo	64
Tabla 10 Tipos de PMO según Englund, Graham y Dinsmore.....	65
Tabla 11 Tipos de PMO según Kendall & Rollins.....	66
Tabla 12 Tipos de PMO según Hubbard & Boles.....	66
Tabla 13 Tipos de PMO a partir de diferentes autores.....	67
Tabla 14 Tipos de oficinas a partir de diferentes autores.....	68
Tabla 15 Niveles de madurez PMMM	75
Tabla 16 Niveles de madurez P3M3	77
Tabla 17 Niveles de madurez PM Solutions.....	80
Tabla 18. Niveles de madurez CP3M© V5.0.....	83
Tabla 19. Modelos de madurez en gestión de proyectos	85
Tabla 20 Componentes instrumento de recolección entrevista	94
Tabla 21 Componentes instrumento de recolección cuestionario.....	94
Tabla 22 Componentes instrumento de recolección entrevista	101
Tabla 23 Inversión en talento humano.....	133
Tabla 24 Inversión en dotación y equipamiento de oficina.....	134

Tabla 25 Inversión en capacitaciones.	134
Tabla 26 Estimación de costos	134
Tabla 27 Matriz de riesgos.....	139
Tabla 28 Lista Gestión de los Interesados	140
Tabla 29 Flujo de Caja.....	143
Tabla 30 Roadmap Implementación PO	146
Tabla 31 Recopilación de citas bibliográficas.....	161

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A Recopilación de citas bibliográficas	161
Anexo B Entrevista Gerentes de Proyectos.	187
Anexo C Formulario Coordinadores de Proyectos	189
Anexo D Matriz de Proyectos.....	193
Anexo E Resultados y análisis de las entrevistas	194
Anexo F Análisis del Formulario Coordinadores de Proyectos.....	208
Anexo G Análisis de la Matriz de Proyectos Ejecutados	235
Anexo H Perfiles de profesionales pertenecientes a CORSOC ONG.....	244
Anexo I Acta de socialización	247

Introducción

La gestión de proyectos sin lugar a duda se ha convertido en el concepto de mayor relevancia a la hora de garantizar el cumplimiento de objetivos en cada proyecto, permitiendo lograr eficiencia y eficacia a través de sus procesos, técnicas y metodologías que generan valor en la empresa, al punto de materializar sus estrategias, obteniendo resultados satisfactorios. Por lo cual, la gestión de proyectos se define como la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la empresa para un objetivo relativamente a corto plazo, que se ha establecido para completar metas y objetivos específicos (Kerzner H. R., 2016).

La Corporación para el Desarrollo Social Comunitario “CORSOC” es una Organización No Gubernamental (ONG), sin ánimo de lucro, que orienta y acompaña a comunidades hacia su propia transformación de vida, gestiona ante entidades nacionales e internacionales e incide en el desarrollo del marco de políticas de impacto social, económico y ambiental, para el restablecimiento de derechos en la sociedad (C.O.R.S.O.C., 2023). A lo largo de su trayectoria, la cual se origina desde 1980, ha logrado ejecutar más de 232 proyectos en 26 departamentos de Colombia, consolidando sedes en Tierralta, Montería, Sincelejo, Cartagena y Barranquilla, con recursos financiados por organizaciones nacionales, territoriales e internacionales (C.O.R.S.O.C., 2023).

Hoy en día, CORSOC ONG cuenta con 32 años de experiencia, con una estructura organizacional sólida, donde claramente se identifican las áreas de gestión de proyectos, gestión administrativa y gestión financiera (CORSOC, 2017). Pese a lo anterior, en la actualidad la organización no cuenta con una oficina de gestión de proyectos (PMO) que logre integrar las áreas antes mencionadas y que facilite la toma de decisiones,

permitiendo disminuir la carga de responsabilidad que ejerce el director ejecutivo y estandarice los procedimientos de los proyectos que se desarrollan en la organización.

De lo anterior, podemos observar en CORSOC ONG, la ausencia de una estructura de gestión, que estandarice los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos y que promueva el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas, permitiendo que la organización optimice su gestión en la dirección de proyectos en términos de cronograma, costo, calidad, riesgo y otras facetas (PMI, 2021)

Según Díaz Velandia (2019), las Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL) no están ajenas a medidas de implementación de sistemas de gestión de proyectos, más aún en aquellas que desde su objeto social promuevan cambios culturales desde y hacia la organización. Por lo anterior, frente a la falta de una PMO, disminuyen las posibilidades de éxito en la ejecución de sus objetivos estratégicos, lo que imposibilita que los recursos invertidos retornen de manera beneficiosa a la organización o en su defecto sean distribuidos para el alcance de su objeto social (Arrieta & Cardenas, 2023)

CORSOC ONG, en los últimos años ha incrementado de manera significativa la ejecución de proyectos, logrando aumentar su participación en el mercado y extender su cobertura operacional a otras regiones del país. Lo anterior, si bien ha impactado de manera positiva los indicadores de gestión sobre el incremento en el número de proyectos y cooperantes, también ha aumentado los retos en la medición del desempeño de cada uno de ellos, más aún cuando desde las diferentes oficinas se han implementado diversos enfoques y tipologías de proyectos, sin contar con metodologías que facilite la estandarización de herramientas para el control, de modo que los resultados, metas y alcances de cada proyecto se logren dentro de lo programado.

Todo esto conlleva a que dentro del marco de la gestión de proyectos en CORSOC ONG, se haya identificado en algunas situaciones poca eficiencia en el uso de los recursos, falta de cumplimiento en los plazos, escasa coordinación entre proyectos y

lecciones aprendidas, gestión de información insuficiente y sobrecostos en recursos humanos, materiales, equipo y logística, entre otros; lo que ha generado que durante el periodo 2022-2023, alrededor del 60% de los proyectos hayan tenido modificaciones en presupuesto, cronograma y alcance, incidiendo de manera negativa en los indicadores de satisfacción de los participantes, satisfacción de los cooperantes y liquidez de la organización.

Las principales causas relacionadas a la situación presentada se basan en la complejidad para supervisar y controlar los múltiples proyectos que se han ejecutados en las diferentes oficinas, sumado a la ausencia de una metodología única para la gestión de proyectos, de modo que los coordinadores de proyectos, gerentes de proyectos y director ejecutivo, no solo puedan ejercer una mejor supervisión, si no también controlar los procesos de manera centralizada, equipados con herramientas, recursos e insumos para mejorar el desempeño de los mismos. También existen causas de carácter externo, las cuales están relacionadas con la vigencia de aprobación de proyectos, versus, tiempo de adjudicación y contratación, que genera un lapsus en la línea base del proyecto que provoca modificaciones.

La problemática descrita anteriormente frente a la gestión de proyectos en CORSOC ONG lleva a formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Puede la empresa CORSOC ONG mejorar el desempeño y control de los proyectos que gestiona mediante una oficina de gestión de proyectos (PMO)?

Como respuesta al interrogante planteado, el documento identifica desde fuentes literarias, las diferentes estructuras de oficina de gestión de proyectos (PMO), seguido del análisis situacional de la organización, propuesta de estructuración de PMO acorde a la empresa de estudio y plan de implementación sugerido. Además, el documento cuenta con los siguientes apartados: objetivos, Justificación, Marco institucional, Marco de

referencia, diseño metodológico, diagnóstico organizacional, Plan de intervención,
conclusiones y recomendaciones generales, referencias y anexos.

Objetivos

Objetivo general

- Formular una propuesta de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa CORSOC ONG.

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura las referencias teóricas para estructurar una oficina de gestión de proyectos (PMO).
- Desarrollar un análisis situacional de la organización para determinar su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Estructurar una oficina de gestión de proyectos (PMO) que se adapte a las necesidades de la a empresa CORSOC ONG.
- Establecer un plan de implementación de la oficina de gestión de proyectos (PMO) diseñada para la empresa CORSOC ONG.
- Ejecutar mecanismo de validación de propuesta de oficina de gestión de proyectos (PMO) por parte de expertos de la empresa CORSOC ONG.

Justificación

CORSOC ONG es una organización orientada a promover la dignidad del ser humano y el progreso de la sociedad, con líneas de acción como: la atención humanitaria en emergencia, el desarrollo sustentable e inclusión productiva, el restablecimiento de derechos y construcción de ciudadanía, el fortalecimiento institucional y la promoción al compromiso diaconal; con 32 años de experiencia, impactando a más de 120.000 familias y más de 600.378 beneficiados en todo el territorio nacional (C.O.R.S.O.C., 2023).

El sector en el que opera CORSOC ONG, está relacionado con la cooperación al desarrollo, el cual se encuentra en constante evolución en respuesta a las nuevas tendencias y retos que se generan en los ámbitos sociales, ambientales y económicos (E. Cunha & Lacruz, 2018); de los cuales ha sido participe la organización durante su trayectoria y ejecución de sus proyectos, sin embargo se tiene la oportunidad de seguir mejorando su evolución con la implementación de una PMO en su estructura, que permita estandarizar las mejores prácticas de manera sostenible.

Al implementar una PMO en CORSORC ONG, organización que a la fecha ha ejecutado más de 200 proyectos desde su creación, se tiene la posibilidad de contar con un área encargada de implementar, desarrollar y conservar el sistema de gestión de proyectos, permitiendo procesar y consolidar toda la información en una única dependencia. Esta oficina también será la responsable tanto de la selección, priorización y optimización de los proyectos a ejecutar, como del seguimiento y control en el desarrollo en términos de cronograma, costo, calidad, riesgo, comunicaciones y demás áreas de conocimiento, garantizando así la adecuada gestión de los proyectos llevados a cabo por la empresa (Linde & Steyn, 2016)

Respecto al impacto que se ha percibido en las organizaciones que han implementado una PMO, se ha encontrado optimización en la coordinación e integración entre los proyectos gestionados, entrega de información estandarizada, precisa y oportuna sobre el estado de los proyectos que se están ejecutando y un efecto positivo en la madurez de la gestión de proyectos de la organización. Específicamente para las Organizaciones No Gubernamentales – ONG, significa una mejora en las etapas de planificación, ejecución y cierre, mayor estabilidad en los procesos de recaudación de fondos, aumento en la capacidad de ejecución de proyectos y optimización de los recursos destinados a los proyectos (Cunha & Lacruz, 2018).

CORSORC ONG, para el periodo 2021-2022, reportó en sus indicadores financieros un aumento en el patrimonio y los activos de la organización, el pasivo corriente aumentó más de 4 veces su valor inicial. Asimismo, el índice de liquidez disminuyó 3 veces en el 2022 a comparación del año 2021, encontrando una disminución en la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Los estados financieros de CORSOC ONG son el reflejo de una entidad en crecimiento, pues como se indicó inicialmente, su patrimonio ha aumentado de manera exponencial; pero, las dificultades que se han presentado en la ejecución de sus proyectos, se han dado en gran medida por no tener una oficina de gestión de proyectos, que garantice que los proyectos cumplan en debida forma y oportunidad en la planificación propuesta, permitiendo así que la organización no incurra en un apalancamiento financiero a través de créditos, liberando así su capacidad de endeudamiento y mejorando la liquidez de la organización.

El compromiso y el apoyo entusiasta de la alta dirección son esenciales para el éxito de cualquier proyecto. En este caso, se ha observado un claro respaldo de la gerencia hacia el objeto de la investigación, garantizando una mayor colaboración, acceso a la información y disponibilidad recursos para el estudio, adicional a esto, el tamaño y estructura de la organización son adecuados para albergar una investigación de esta

envergadura, ya que han demostrado a lo largo de la ejecución de sus proyectos la capacidad de soportar y desarrollar un plan de mejora de manera eficiente.

Según lo anterior, resulta pertinente generar una PMO en CORSOC ONG, iniciando por el plan de implementación que se busca construir con el presente trabajo de grado, lo que servirá como hoja de ruta para que sea optimizada la gestión de proyectos que se lleve a cabo, generando valor agregado a la organización en sus procesos internos y externos, permitiendo optimizar el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos estratégicos Jordan (2013), los cuales se centran en la promoción de una sociedad colombiana sostenible e inclusiva.

Marco Institucional

Reseña histórica y Presentación de la entidad

La Corporación para el desarrollo social comunitario “CORSOC” es una ONG, sin ánimo de lucro que orienta y acompaña a comunidades hacia su propia transformación de vida, gestiona ante entidades nacionales e internacionales e incide en el desarrollo del marco de políticas de impacto social y ambiental, para el restablecimiento de derechos (CORSOC, 2017).

La Corporación Para el Desarrollo Social Comunitario nace a finales de la década de los años 80 como iniciativa de algunos líderes de la Iglesia Cristo El Rey- Santuario de Paz, y maestros de la Escuela Getsemaní, bajo una visión de trabajo social comunitario de apoyo a familias vulnerables del municipio de Tierralta. La Corporación se constituye legalmente en 1992 haciendo intervención en comunidades vulnerables con proyectos productivos y educativos (CORSOC, 2017).

Para el año 2000, la Corporación bajo la dirección de Pedro Acosta Fernández elabora una plataforma estratégica y se mejora la imagen corporativa con el apoyo de un comité de planeación. Se definieron las líneas de acción, haciendo posible el desarrollo de un trabajo planificado. Se iniciaron actividades de gestión a nivel nacional e internacional, con la cual se establecen convenios y alianzas estratégicas con diferentes entidades gubernamentales y no gubernamentales (CORSOC, 2017)

Durante los años 2009 y 2010 la organización consolida sus tres oficinas, en Tierralta, Montería y Sincelejo, continuando con el enfoque de su misión y trabajando hacia el alcance de su visión (CORSOC, 2017).

2011-2023. A finales del año 2011 se realizó una evaluación del proceso de trabajo de la década comprendida entre el año 2000 al 2010, ajustando la planeación estratégica y

mejorando aspectos administrativos, y operativos que permitan generar más confianza con los cooperantes y realizar un mejor trabajo en las comunidades (C.O.R.S.O.C., 2023).

Durante este período se consolidó CORSOC como una organización sin ánimo de lucro, que fomenta el crecimiento económico sostenible y promueve iniciativas que dignifican la calidad de vida de las comunidades en el territorio colombiano. Además, se trabajó para fortalecer el talento humano de la corporación, mantener un buen relacionamiento con los socios cooperantes, y seguir impactando la vida de las personas que participan en los procesos llevados a cabo por la corporación. Inició la implementación de la promoción y construcción de una política pública en derechos humanos con la socialización de ley de víctimas y restitución de tierras (C.O.R.S.O.C., 2023).

Se desarrollaron y ejecutaron proyectos de reactivación económica y se impulsaron procesos orientados a mujeres víctimas de violencia sexual, niños, niñas, jóvenes y familias víctimas de desastres naturales. Durante la pandemia de COVID-19, se ejecutaron proyectos de asistencia humanitaria (C.O.R.S.O.C., 2023).

“CORSOC-ONG” tiene experiencia en: acompañamiento y reubicación de familias desplazadas, atención a víctimas del conflicto armado y desastres naturales, construcción, mejora de viviendas y escuelas, letrización, entrega de alimentos, seguridad y soberanía alimentaria, apoyo a proyectos productivos, atención de la niñez en riesgo, promoción de los derechos de la mujer, promoción y restitución de Derechos Humanos y de víctimas de la violencia, prevención de VIH-Sida, constitución y fortalecimiento de organizaciones de base e incidencia en el marco de políticas sociales y ambientales, entre otros (CORSOC, 2017).

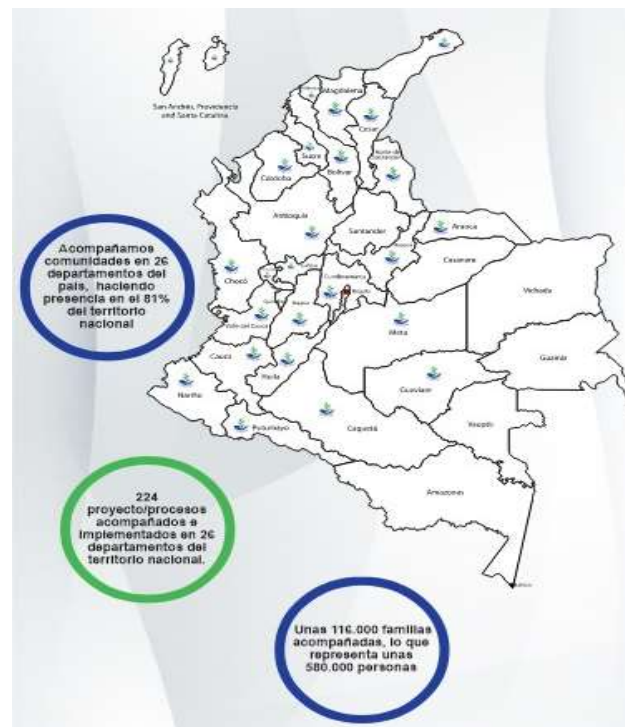
Toda esta experiencia, nos permite como organización generar impactos satisfactorios año, tras años, a las familias y comunidades participantes de los respectivos proyectos en

ejecución, lo que a su vez nos impulsa a seguir en la formulación, gestión y ejecución de proyectos y programas que puedan repercutir en el desarrollo social y mejoramiento de la calidad de vida de múltiples familias y comunidades en Colombia (CORSOC, 2017).

Esta labor ha sido posible gracias al sentido de pertenencia de un equipo humano interdisciplinario, capacitado y sensibilizado para el trabajo social, así mismo, al interés de las comunidades participantes en cuanto a su desarrollo, y a la confianza depositada por nuestros cooperantes (CORSOC, 2017). A la fecha CORSOC ONG ha logrado desempeñar sus actividades a través de los diferentes proyectos, acompañando comunidades en 26 de los 32 departamentos del país, con acerca de 232 proyectos, 600.378 beneficiarios y 121.946 familias. (C.O.R.S.O.C., 2023).

Figura 1

Intervención geográfica relazada por CORSOC ONG



Nota: Tomada de (CORSOC, 2023)

Misión

Orientar y acompañar procesos de restablecimiento de derechos en comunidades hacia su transformación de vida que incide en el marco de políticas de impacto social y ambiental (CORSOC, 2017).

Visión

Ser una organización de referencia nacional e internacional en la promoción de la dignidad humana y el desarrollo sustentable (CORSOC, 2017).

Identidad

En la corporación somos un equipo con calidad humana, interdisciplinario, con capacidad de adaptación al contexto, sentido de pertenencia y transparencia (C.O.R.S.O.C., 2023).

Principios y Valores

Figura 2

Logo corporativo, principios y valores- CORSOC ONG



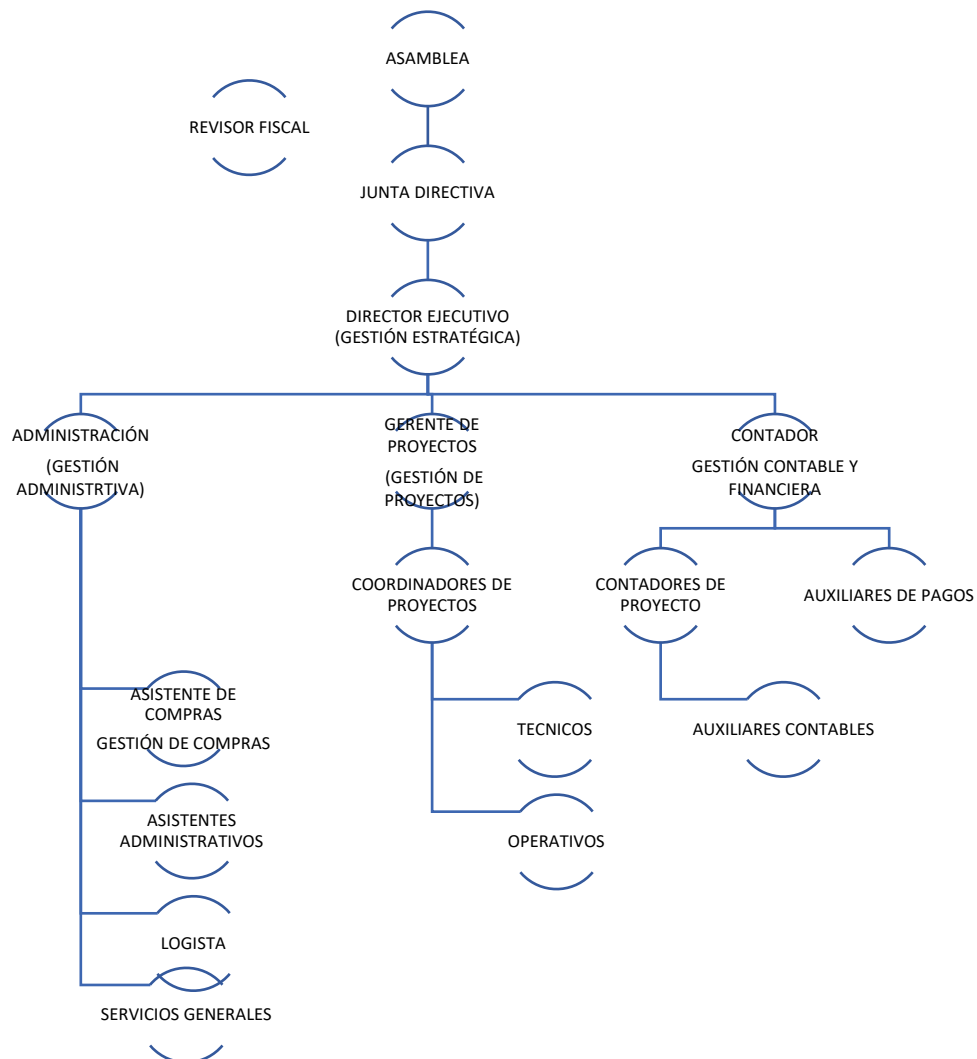
Nota. Elaboración propia a partir de (CORSOC, 2017)

Estructura Organizacional

La gobernanza establecida dentro de la organización se establece desde la base social, la cual se encuentra integrada por la asamblea de asociados, junta directiva y director ejecutivo. Desde aquí se gesta la toma de decisiones a nivel organizacional. El director ejecutivo a su vez, cuenta con un equipo líder conformado por el gerente administrativo, gerente de proyectos y contador general, los cuales son respaldados por un equipo multidisciplinario en las áreas de su competencia.

Figura 3

Estructura Organizacional CORSOC ONG

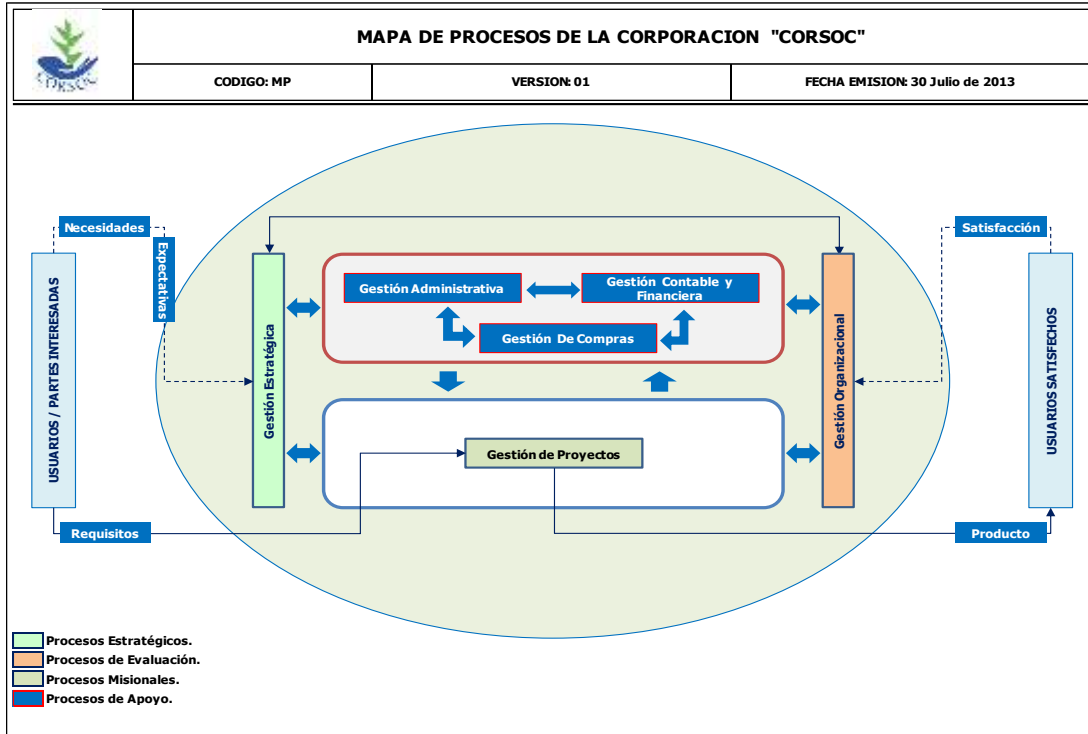


Nota. Tomado de (CORSOC, 2017)

Mapa de Procesos de la Organización

Figura 4

Mapa de procesos -CORSOC ONG



Nota. Tomado de (CORSOC, 2017)

Gestión Contable y Financiera

El Proceso Contable y Financiero de la Organización está liderado por la Contadora General y depende de la Dirección Ejecutiva. Tiene como objetivo, desarrollar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la organización, a efecto de suministrar información oportuna para la toma de decisiones, y promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, y la evaluación de las actividades que facilite la fiscalización de las operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos

originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables. (CORSOC, 2017)

Ahora bien, La Gestión Contable y Financiera, hace parte de los procesos de apoyo de la organización, y está enmarcada en las siguientes actividades:

- ✓ Control mensual de la ejecución de los diferentes proyectos y/o convenios.
- ✓ Asegurar la identificación y seguimiento de toda la información contable y presupuestal a través del Software Contable Helisa.
- ✓ Generar y rendir información contable a las directivas de la Entidad y a las entidades externas con las que se tenga obligación (CORSOC, 2017).

Gestión Administrativa

El proceso de gestión administrativa de CORSOC está liderado por la administradora, quien depende de la Dirección General y tiene el apoyo del equipo administrativo conformado por: el asistente de compras, las asistentes administrativas, los logistas y el personal de servicios generales. su objetivo es garantizar la calidad de los procedimientos de selección y contratación del personal, el procedimiento de compras y el procedimiento de inventario y activos fijos. (CORSOC, 2017)

La Gestión Administrativa pertenece a los procesos de apoyo de la Corporación y dentro de sus principales funciones están:

- ✓ Liderar el procedimiento de selección y contratación del personal.
- ✓ Administrar el talento humano, garantizando un elevado nivel de comunicación, generando un ambiente propicio para alcanzar los objetivos.
- ✓ Liderar el procedimiento de compras, garantizando el cumplimiento oportuno y de calidad de los procedimientos.
- ✓ Garantizar la correcta administración de los activos fijos.

- ✓ Apoyar en convocatorias, licitaciones y la gestión de proyectos.
- ✓ Rendir informe al director ejecutivo. (CORSOC, 2017)

Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos es el proceso misional de la Corporación, desde aquí se lidera la gestión, formulación y ejecución de los diferentes programas y proyectos, asimismo, se articula con entidades de carácter público y privado a nivel nacional e internacional. (CORSOC, 2017)

Esta área trabaja articuladamente con los procesos de apoyo como son la gestión administrativa, la gestión contable y financiera y la gestión de compras, el proceso de Gestión de Proyectos reporta o informa a la Dirección Ejecutiva (Gestión Estratégica). (CORSOC, 2017)

La Corporación a lo largo de su experiencia ha trabajado en el marco de sus cinco líneas de acción logrando ejecutar importantes proyectos que han promocionado la dignidad humana de la población beneficiada. (CORSOC, 2017).

Figura 5

Líneas de acción- CORSOC ONG

LINEAS DE ACCION	
1. Atención Humanitaria en Emergencias	1.1. Acompañamiento a comunidades víctimas del conflicto armado. 1.2. Apoyo a comunidades afectadas por desastres naturales
2. Desarrollo sustentable e Inclusión Productiva	2.1. Mejoramiento de condiciones de habitabilidad e infraestructura. 2.2. Inclusión socioeconómica, seguridad y soberanía alimentaria. 2.3. Gestión medioambiental
3. Restablecimiento de Derechos y Construcción de Ciudadanía	3.1. restitución y promoción de derechos 3.2. Memoria histórica, víctimas y acciones de paz 3.3. Atención a la niñez en riesgo 3.4. Salud comunitaria y educación
4. Fortalecimiento Instituciones	4.1. Implementación del Sistema de Gestión de Calidad 4.2. Adquisición de equipos y mejora de infraestructura 4.3. Cualificación del talento humano
5. Promoción al Compromiso Diaconal	5.1. Articulación de acciones con redes de iglesias locales 5.2. Apoyo a líderes y líderesas eclesíásticas

Nota. Elaboración propia a partir de (CORSOC, 2017)

Aliados estratégicos

Durante estos 32 años de intervención en las comunidades, CORSOC ONG ha realizado contratos, convenios, alianzas u otras formas contractuales con instituciones de orden nacional, territorial y local, trasciendo sus esfuerzos y gestión al punto de participar con entidades internacionales. A continuación, se relaciona los aliados estratégicos de CORSOC ONG.

Figura 6

Aliados estratégicos-CORSOC ONG



Nota: Tomada de (CORSOC, 2023)

Análisis del sector

CORSOC ONG, de acuerdo a la cámara de comercio de Montería, con fundamento en lo dispuesto en el artículo 6.1 de la Ley 1150 de 2007, reglamentada por el Decreto 1510 de 2013, incorporado en el Decreto 1082 de 2015, con base en la información suministrada por el inscrito y por las entidades estatales, se encuentra inscrita y registrada como entidad sin ánimo de lucro, categorizada de conformidad con lo previsto en el artículo 2.2.1.13.2.1 del Decreto 1074 de 2015 y la Resolución 2225 de 2019 del

DANE el tamaño de la empresa es GRAN EMPRESA. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019)

Así mismo posee la clasificación de actividades económicas – CIIU los siguientes códigos.

- ❖ 8890 OTRAS ACTIVIDADES DE ASISTENCIA SOCIAL SIN ALOJAMIENTO
- ❖ 4111 CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS RESIDENCIALES
- ❖ 4112 CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS NO RESIDENCIALES
- ❖ 0161 ACTIVIDADES DE APOYO A LA AGRICULTURA. (CORSOC ONG, 2017)

En Colombia, la apertura económica global del mercado ha facilitado la expansión de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), en la actualidad, son 193.070 las Entidades Sin Ánimo de Lucro en el país, de las cuales aproximadamente 580 son personas jurídicas extranjeras con negocios permanentes en territorio nacional y solo 45.711 cumplen las condiciones para realizar la solicitud de permanencia en el régimen tributario especial (Gómez, 2023).

Sumado a esto, cada entidad de acuerdo con su actividad económica y comercial es segmenta asignándose un clasificador de bienes y servicios acorde a la experiencia de contratos realizados o los bienes y servicios ofrecidos. Estos códigos son denominados The United Nations Standard Products and Services Code® - UNSPSC - Código Estándar de Productos y Servicios de Naciones Unidas.(EFICIENTE, n.d.)

Así las cosas, para el presente análisis se tomará los códigos UNSPSC

93141500: «Desarrollo y servicios sociales», dado a que es coherente con el objeto social y principal actividad de la empresa, para así a través de los motores de búsqueda de la plataforma SECOP II conocer las entidades con presencia en la región y con participación en las licitaciones territoriales.

Como resultado de la consulta y análisis se obtuvo el siguiente resultado.

- ✓ CORPORACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN Y FOMENTA EMPRESARIAL -CEFIN
- ✓ FUNDECAN

- ✓ CORPORACIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LO MUNICIPIOS Y
ÁREAS PROTEGIDAS
- ✓ FUNDACIÓN SOCIAL COLOMBIANA CEDAVIDA
- ✓ FUNDACIÓN LABRIEGOS POR LA PAZ
- ✓ FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y EMPRESARIAL QUALIATAS
TRAINING TOOL
- ✓ FUNDACIÓN TERRAZUL CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO
- ✓ PRESENCIA COLOMBO SUIZA
- ✓ CORPORACIÓN AGROEMPRESARIAL DE LOS LLANOS
- ✓ FUNDACIÓN ESCALA AL DESARROLLO
- ✓ FUNDACIÓN FUNDALIANZA
- ✓ FUNDACIÓN ASOCIACIÓN CREANDO FUTURO ASOCREF
- ✓ FUNDASET
- ✓ FUNDACIÓN CÍRCULO DE OBREROS
- ✓ CORPORACIÓN PRO-VIDA – CORPROVIDA.
- ✓ CORPORACIÓN ESCUELA GALÁN

Marco de Referencia

Una revisión exhaustiva de literatura desde diferentes enfoques de la gerencia de proyectos permitirá contar con la información necesaria para brindar a CORSOC ONG la propuesta más viable de una PMO que se ajuste a sus necesidades, con la que pueda superar sus dificultades en la materia y, de la misma manera, cerrar los proyectos que continúe gestionando con indicadores exitosos.

Es así como en el presente capítulo se aborda la gerencia de los proyectos desde un enfoque teórico, verificando los principales conceptos que se requieren para diseñar, proponer e implementar una PMO, iniciando por la revisión de los estándares internacionales que manejan este tema a nivel internacional para luego profundizar en los preceptos que se han generado en la academia a lo largo de los años.

Estándares Internacionales en Gerencia de Proyectos

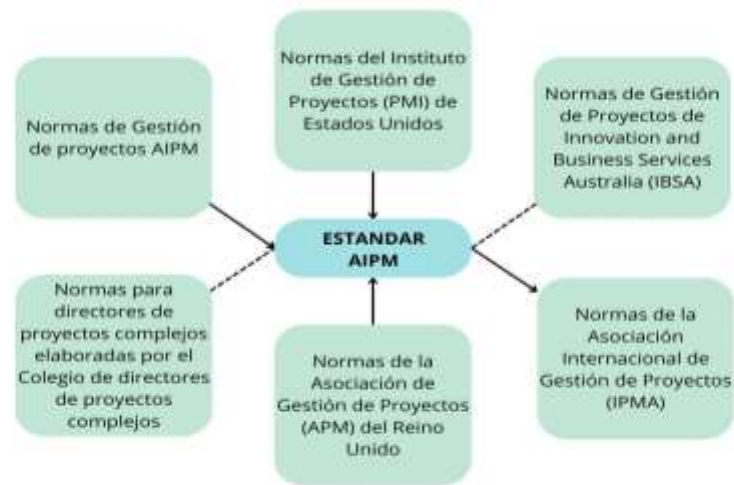
Con el paso de los años, los estándares que abordan la gerencia de proyectos han tomado mayor relevancia en las organizaciones para mejorar sus prácticas en esta área, diferentes entidades a nivel internacional han propuesto lineamientos para gestionar proyectos de manera exitosa según su visión; las organizaciones que aplican estos estándares los adecúan a su estructura, contexto y sector económico (Ahlemann et al., 2009). A continuación, se exponen los principales estándares en gerencia de proyectos:

AIPM Professional Competency Standards for Project Management (AIPM CPPM)

Es un conjunto de lineamientos desarrollado por el Australian Institute of Project Management (AIPM), una asociación australiana de profesionales en el área de proyectos que cuenta con más de 45 años de existencia, este estándar se basa en la siguiente normativa:

Figura 7

Normativa en la que se basa el estándar AIPM



Nota. Elaboración propia a partir de (A.I.P.M., 2023)

El funcionamiento de este estándar se da en el marco de la gestión de proyectos a través de la adquisición de competencias individuales que se deben aplicar en función del rol que se desempeñe, a continuación, se enuncian dichos niveles certificables:

- **CPPP - Practicante Certificado de Proyectos en Práctica:** Miembros del equipo que trabajan en proyectos.
- **CPPM - Gerente de Proyecto Certificado en Práctica:** Profesionales en gerencia de proyectos que participan en la planificación, administración de equipos e implementación de proyectos.
- **CPSPM - Gerente de Proyecto Senior Certificado en Práctica:** Gerentes senior de proyectos que lideran proyectos de alto riesgo y/o de alta complejidad.
- **CPPD - director de Proyecto Certificado en Práctica:** Gerencian proyectos regularmente y evalúan la pertinencia los mismos con el enfoque estratégico de la entidad (A.I.P.M., 2023)

Lo anterior demuestra la progresión en la adquisición de experiencia y responsabilidad de acuerdo el ciclo (Planificación, gestión y revisión) y las competencias que requiere el proyecto, dentro de estas competencias se encuentran:

- Conocimiento.
- Habilidades.
- Comportamiento(A.I.P.M., 2023)

En línea con lo anterior, Ichsan et al., (2022) indican que un gerente de PMO debe tener las competencias necesarias para gestionar con éxito los proyectos, pero el liderazgo es fundamental. El gerente de PMO debe ser capaz de inspirar y motivar a su equipo para lograr los objetivos, independientemente de los desafíos que se presenten.

APM Body of Knowledge (APMBoK)

Es una metodología generada por la Association for Project Management (APM) que tiene base en el Reino Unido y presenta un enfoque sostenible para la gestión de los proyectos con ciclos de vida lineal, iterativa e híbrida que se manejan en base a la misma (A.P.M., 2019)

El estándar se aborda desde los siguientes cuatro componentes:

- Preparándose para el éxito: Brinda lineamientos frente a decisiones estratégicas que permitan impactar positivamente en la organización.
- Preparación para el cambio: Determina las mejores prácticas en la gestión del ciclo de vida de un proyecto, programa o portafolio.
- Personas y comportamientos: Genera herramientas para influir en las partes interesadas mediante el desarrollo de actividades coordinación de equipos y construcción de habilidades.

- Planificación y gestión de la implementación: Establece directrices para planear y gestionar de manera adecuada los proyectos, programas y portafolios (A.P.M., 2019)

La metodología permite obtener conceptos clave, conocimientos y herramientas a para gestionar todo tipo de proyectos según su ciclo de vida, de tal manera que se alcancen los objetivos desde niveles operativos estratégicos y operativos, como se esquematiza a continuación:

Figura 8

Gestión de proyectos según APM



Nota. Elaboración propia a partir de (A.P.M., 2019)

Individual Competence Baseline for Portfolio Management (ICB4)

Desarrollado por la International Project Management Association (IPMA), este estándar busca gestionar proyectos desde el marco de las competencias individuales. Según la metodología, “La competencia individual es la aplicación de conocimiento, destrezas y habilidades requeridas para lograr los resultados deseados” (Vukomanovic, 2016), siendo:

- Conocimiento: Recopilación de información y experiencia.
- Destreza: Capacidad para llevar a cabo una tarea.
 - Habilidad: Mezcla eficiente de conocimiento y destreza (Vukomanovic, 2016)

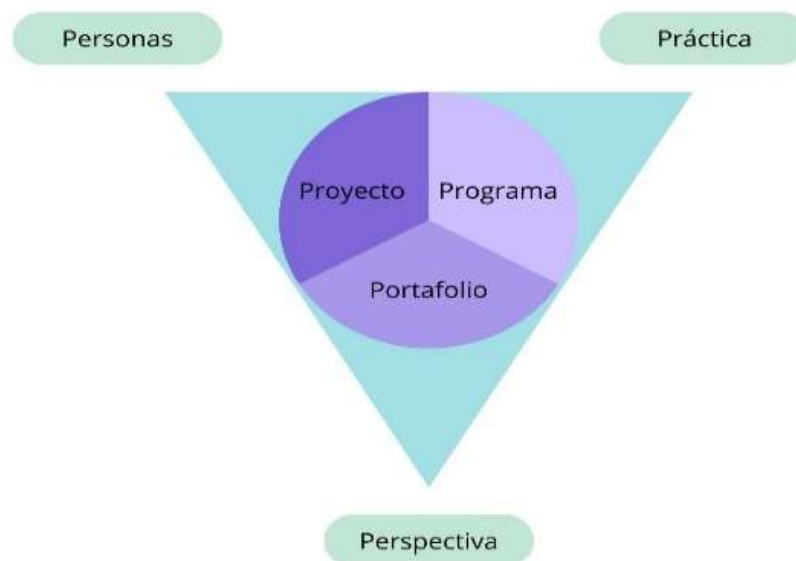
Según este estándar, para un desarrollo efectivo de las competencias, es necesario conocer la situación actual y el objetivo de las competencias individuales. También es necesario contar con los recursos y la experiencia pertinentes, siendo la línea base de la competencia individual un compendio de las competencias con las que cuenta un individuo para ejecutar un proyecto, programa o portafolio con éxito (Vukomanovic, 2016)

De la misma manera, el ICB4 denomina las áreas de competencias como el Ojo de la competencia, el cual se establece como el eje de la gestión de proyectos, programas y portafolios y, se divide en personas, prácticas y perspectivas:

- **Competencias de las personas:** Son las requeridas para liderar y gestionar un proyecto, programa o portafolio con éxito.
- **Competencias de la práctica:** Son las técnicas, herramientas y métodos que se usan para concretar de manera exitosa los proyectos.
- **Competencias de la perspectiva:** Es la relación de las personas con las prácticas (Vukomanovic, 2016)

Figura 9

Ojo de la competencia



Nota. Elaboración propia a partir de (Vukomanovic, 2016)

La ICB4 no está orientada a un rol específico, como el de analista de riesgos o gerente de proyectos. En cambio, se centra en los dominios de gestión de proyectos, lo que la hace un complemento a otros estándares basados en procesos. Una gestión exitosa requiere de la ejecución de metodologías y técnicas, pero también de las competencias necesarias para llevarlas a cabo de forma eficiente. La ICB4 aborda ambas dimensiones, lo que la convierte en una herramienta valiosa para la gestión de proyectos (Vukomanovic, 2016).

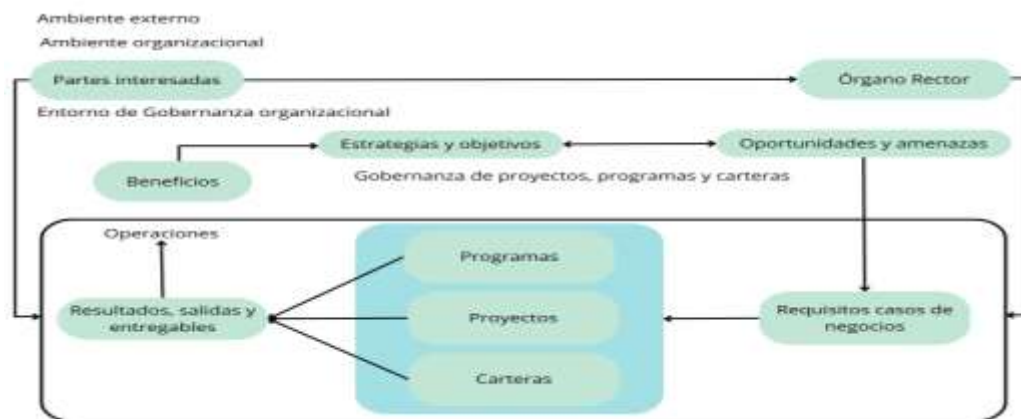
ISO 21500:2021 e ISO 21502:2020

Desarrollados por la International Organization for Standardization (ISO), estos estándares abordan la gerencia de proyectos desde un enfoque procedimental, la norma ISO 21500:2021 genera los conceptos y métodos para gestionar proyectos, programas y portafolios desde el marco de las buenas prácticas a nivel general (I.S.O., 2020)

De la misma manera, la norma ISO 21500:2021 describe la operación de la gestión de proyecto, programas y portafolios con la gobernanza, lo que genera un marco de gestión integrado en el que en un ambiente general existe la organización y en esta, los proyectos, programas y portafolios:

Figura 10

Entorno de proyectos según Norma ISO 21502:2020



Nota. Elaboración propia a partir de (I.S.O., 2020)

Por su parte, el estándar 21502:2020 compila los métodos específicos y estructurados como un sistema para integrar los lineamientos con los que es posible gestionar los proyectos a nivel procedimental (I.S.O., 2020).

Para la norma ISO 21502:2020, una dirección adecuada de proyectos requiere comprender y aplicar adecuadamente los conceptos de la gestión de proyectos. Estos conceptos incluyen la gobernanza, el contexto, el ciclo de vida y la organización del proyecto.

- El contexto del proyecto es un factor importante para su éxito. Debe considerar tanto factores internos como externos.
- La gobernanza del proyecto es el conjunto de políticas, principios y procedimientos que rigen el proyecto.
- El ciclo de vida del proyecto es la secuencia de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su finalización.
- La organización del proyecto define las responsabilidades, conductos y roles de las personas involucradas en el proyecto (I.S.O., 2020)

El estándar 21502:2020 abarca todo el ciclo de vida del proyecto, desde las actividades previas hasta las posteriores. En las actividades previas se revisan las necesidades y oportunidades para determinar si se pueden convertir en beneficios reales. Las actividades posteriores al proyecto se centran en verificar los resultados obtenidos, en esta fase se revisa si los resultados son sostenibles y si se obtuvieron los beneficios esperados. Estas dos fases permiten mejorar la gestión de proyectos, aumentando los beneficios esperados y disminuyendo la probabilidad de imprevistos (Guida & Monassi, 2021).

A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation

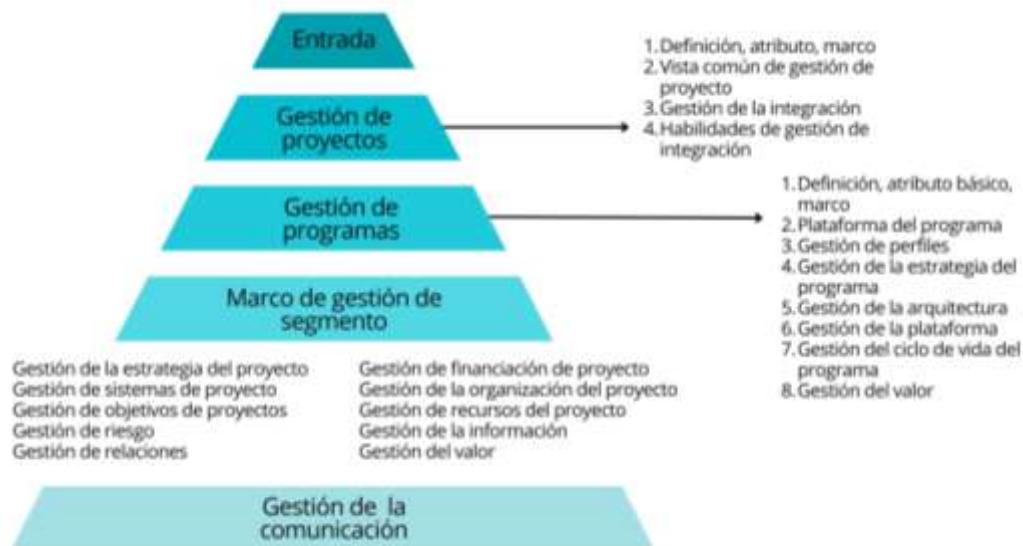
(P2M)

Este estándar, estructurado por la Project Management Association of Japan (PMAJ) busca permear la innovación en la gerencia de proyectos, de tal manera que, al gestionarlos, se generen habilidades que permitan identificar potenciales oportunidades de negocios, lo que se traduciría en la generación de estrategias innovadoras que inicien desde la identificación de las necesidades.

La metodología se encuentra estructurada en forma de torre, iniciando por la formación en gestión de proyectos, como segundo nivel se cuenta con el marco para gestionar proyectos y la definición básica, en la tercera parte se realiza una introducción a la gestión de programas y, por último, se presentan los dominios para gestionar las tareas individuales, proyectos y programas:

Figura 11

Estructura de proyectos según P2M



Nota. Elaboración propia a partir de (PMAJ, 2017).

Con este estándar se busca crear valor, brindar crecimiento y generar competitividad a las empresas, acreditando profesionales en gerencia de proyectos que se enfoquen en el

cumplimiento de la misión organizacional desde la innovación y la definición de dinámicas para atender adecuadamente la solución a problemas.

Project Management Methodology Guide (PM2)

Elaborado por la European Commission (EC), es una metodología que establece una serie de prácticas recomendadas para la gestión de proyectos desde:

- **Áreas de conocimiento:** Se divide en las áreas de conocimiento integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos y comunicación.
- **Procesos:** Indica 37 procesos que se pueden agrupar en las categorías inicio, planificación, ejecución y control.
- **Artefactos:** Abarca artefactos para gestionar la documentación y comunicar la información del proyecto (E.C., 2021)

Figura 12

Gestión de proyectos según PM2



Nota: Elaboración propia a partir de (E.C., 2021)

El enfoque de esta metodología es sistemático, y se basa en los siguientes cinco procesos:

- **Inicio del proyecto:** Establecimiento de estructura de gobernanza del proyecto, definición de objetivos y alcance del proyecto e identificación de interesados.
- **Planificación del proyecto:** Elaboración del plan para la ejecución del proyecto.
- **Ejecución del proyecto:** Implementación del trabajo planificado.
- **Control del proyecto:** Seguimiento al desempeño del proyecto.
- **Cierre del proyecto:** Finalización y evaluación del desempeño del proyecto (E.C., 2021)

La metodología está centrada en el cliente, verificando sus necesidades y haciendo entrega de un producto acorde con sus expectativas, de la misma manera, se basa en buenas prácticas de gestión de proyectos, como definir objetivos claros, identificar y gestionar riesgos, planificar y gestionar el presupuesto, y evaluar el progreso de manera regular (E.C., 2021)

Guide to the Project management body of knowledge (PMBOK)

El estándar se estructuró por el Project Management Institute – PMI en 2021 y aborda la gestión de proyectos a partir de áreas de conocimiento, procesos, dominios y principios para que se permita un cierre efectivo de los mismos (PMI, 2021).

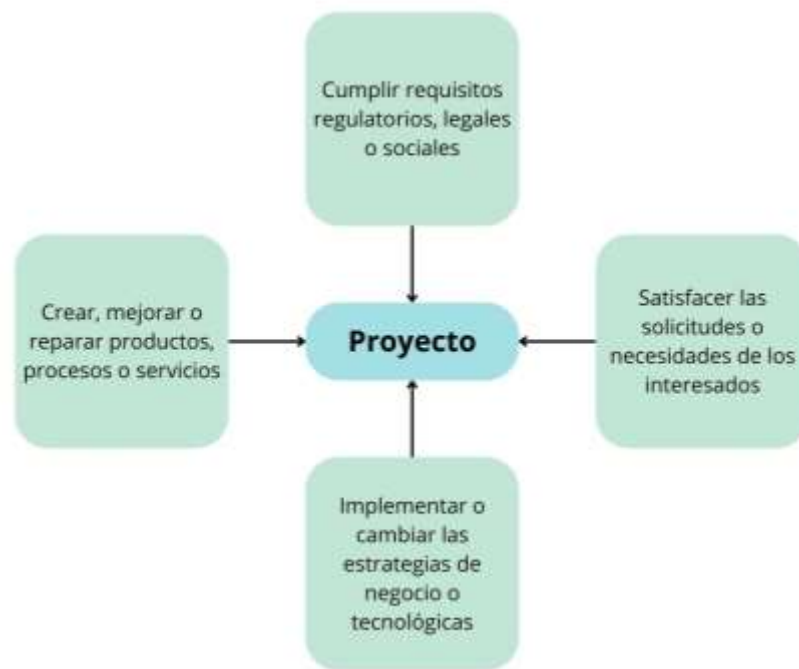
Procesos: Este estándar agrupa los procesos pertinentes para gestionar un proyecto los cuales se componen de inicio, planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre.

- **Áreas de conocimiento:** Son los enfoques mediante los cuales se dirige un proyecto de manera adecuada desde todos sus frentes e incluye alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

- **Dominios:** Abarca tanto el dominio, como el comportamiento y desempeño de los proyectos respecto a los interesados, el equipo, el ciclo de vida del proyecto, la entrega, la medición y la incertidumbre.
- **Principios:** Enumera los principios mediante los cuales se puede gestionar de manera exitosa un proyecto, por ejemplo, el pensamiento sistemático, la administración, el liderazgo, el equipo, la adaptabilidad, la calidad, entre otros (PMI, 2021)

Figura 13

Requisitos de proyectos según PMBOK



Nota. Elaboración propia a partir de (PMI, 2021)

Projects IN Controlled Environments (PRINCE 2)

Esta metodología, desarrollada por Axelos en Reino Unido busca generar un ambiente controlado para los proyectos con altas cargas de incertidumbre y variaciones, este estándar tiene como valor agregado que concibe los proyectos como organizaciones

temporales y propone gestionar los proyectos desde un eje de siete temáticas: organización, cambio, calidad, riesgo y progreso de proyecto, planes y la necesidad del negocio; permitiendo que exista un constante monitoreo de los productos o servicios, lo que aumenta la probabilidad de éxito del proyecto (Matos & Lopes, 2013).

Figura 14

Componentes de un proyecto para PRINCE2



Nota. Elaboración propia a partir de (Axelos, 2017)

De la misma manera, esta metodología presenta un enfoque basado en procesos, lo que implica sistematización y estructuración para la gestión de los proyectos de cualquier tamaño y complejidad. Su aproximación se basa en siete principios, siete procesos y siete temas, así:

- **Principios:** Abarca entre otros la justificación empresarial, la gestión por fases, el enfoque en el producto, la gestión de excepciones, representando las ideas fundamentales que orientan esta metodología.
- **Procesos:** Se refiere a las secuencias mediante las cuales se gestiona un proyecto de principio a fin. Comprende el inicio, la planificación, la dirección, el control, la gestión de la entrega, la gestión del cambio y el cierre del proyecto.
- **Productos:** Abarca los entregables del proyecto y se divide en productos de calidad, productos especializados y productos de gestión (Axelos, 2017).

Ya habiendo revisado los estándares internacionales, sus principales enfoques y visiones en lo relacionado a la gestión de proyectos, se revisarán conceptos clave para tener en cuenta desde la filosofía de cada uno para el diseño de la PMO que se busca implementar en CORSOC ONG:

Proyecto a partir de estándares internacionales

A continuación, se enuncia el concepto de proyecto para los estándares internacionales:

Tabla 1

Concepto de proyecto a partir de estándar internacionales.

Estándar	Concepto proyecto
AIPM CPPM	“Esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o servicio único con el fin de lograr un resultado” (A.I.P.M., 2023)
APM Body of Knowledge	“Esfuerzo único y transitorio emprendido para generar cambios y lograr los objetivos planificados” (A.P.M., 2019)
ICB4	“Esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para realizar entregas acordadas dentro de requisitos y limitaciones predefinidos” (Vukomanovic, 2016)
ISO 21500:2021 e ISO 21502:2020	“Esfuerzo temporal para lograr uno o más objetivos definidos” (I.S.O., 2021)
P2M	“Empresa de creación de valor basada en un objetivo específico, que se completa en un plazo determinado o acordado y bajo restricciones, incluidos los recursos y las condiciones externas”(Román, 2016)
PM2	“Estructura organizacional temporal establecida para crear un producto o servicio singular (entregable) con ciertas restricciones tales como tiempo, coste y calidad”(E.C., 2021)
PMBOK	“Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio” (PMI, 2021)
Prince 2	“Una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales de acuerdo con un caso comercial acordado” (Axelos, 2017)

Nota. Elaboración propia a partir de (A.I.P.M., 2023),(A.P.M., 2019),(Vukomanovic, 2016),(A.P.M., 2019),(I.S.O., 2020),(E.C., 2021), (PMI, 2021) y (Axelos, 2017).

Gerencia de proyectos a partir de estándares internacionales

A continuación, se enuncia el concepto de gerencia de proyectos para los estándares internacionales:

Tabla 2

Concepto de gerencia de proyectos a partir de estándar internacionales.

Estándar	Concepto gerencia de proyectos
AIPM CPPM	“Es un método formalizado y estructurado de gestionar el cambio de manera rigurosa. Requiere la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto” (A.I.P.M., 2023)
APM Body of Knowledge	“La aplicación de procesos, métodos, conocimientos, habilidades y experiencia para lograr objetivos específicos de cambio” (A.P.M., 2019)
ICB4	“Método preeminente para implementar el cambio en el mundo y los gerentes de proyectos, programas y portafolios” (Vukomanovic, 2016)
ISO 21500:2021 e ISO 21502:2020	“Actividades coordinadas para dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos acordados”(I.S.O., 2020) “Capacidad profesional para entregar, con la debida diligencia, un proyecto producto que cumple una misión dada, mediante la organización de un equipo de proyecto dedicado, de manera efectiva combinando los métodos y técnicas de gestión más adecuados y diseñando las rutas de ejecución y desglose del trabajo más eficientes y eficaces”
P2M	“Conjunto de actividades de planificación, organización, obtención, supervisión y gestión de los recursos y el trabajo necesarios para alcanzar las metas y objetivos específicos de los proyectos de manera eficaz y eficiente”(E.C., 2021)
PMBOK	“Aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos” (PMI, 2021) “La planificación, delegación, seguimiento y control de todos los aspectos del proyecto, y la motivación de los involucrados, para lograr los objetivos del proyecto dentro de las metas de desempeño esperadas en cuanto a tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgo”(Axelos, 2017)
Prince 2	“La planificación, delegación, seguimiento y control de todos los aspectos del proyecto, y la motivación de los involucrados, para lograr los objetivos del proyecto dentro de las metas de desempeño esperadas en cuanto a tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgo”(Axelos, 2017)

Nota: Elaboración propia a partir de (A.I.P.M., 2023),(A.P.M., 2019),(Vukomanovic, 2016),(A.P.M., 2019),(I.S.O., 2020),(E.C., 2021), (PMI, 2021) y (Axelos, 2017).

Oficina de proyectos a partir de estándares internacionales

A continuación, se enuncia el concepto de oficina de proyectos para los estándares internacionales:

Tabla 3

Concepto de oficina de proyectos a partir de estándar internacionales.

Estándar	Concepto Oficina de Proyectos
ISO 21500:2021 e ISO 21502:2020	“Es un ente que tiene un rol definido, responsabilidades y una línea de reporte establecida que contribuye a mejorar la madurez en la gestión de proyectos de una organización, actuando como centro de competencia o centro de excelencia en la gestión de proyectos” (I.S.O., 2020).
PM2	“Cuerpo (o entidad) organizacional que proporciona servicios que apoyan la gestión de los proyectos. Dichos servicios pueden ir desde la prestación de funciones de apoyo sencillas hasta la ayuda para vincular los proyectos a los objetivos estratégicos” (E.C., 2021).
Prince 2	“Una oficina temporal creada para apoyar la ejecución de una iniciativa de cambio específica que se entrega como proyecto. Si se utiliza, la oficina del proyecto asume la responsabilidad de la función de apoyo al proyecto” (Axelos, 2017).

Nota. Elaboración propia a partir de (ISO, 2020), (EC, 2021) y (Axelos, 2017).

Oficina de gestión de proyectos a partir de estándares internacionales

A continuación, se enuncia el concepto de oficina de gestión de proyectos para los estándares internacionales:

Tabla 4

Concepto de oficina de proyectos a partir de estándar internacionales

Estándar	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
APM Body of Knowledge	“Estructura organizacional que brinda apoyo a proyectos, programas y/o carteras” (A.P.M., 2019)
ICB4	“Ente que define la estrategia y los objetivos para todas las actividades de desarrollo relacionadas con la gestión de proyectos, apoya el desarrollo a través del coaching, tutoría o formación y permite el desarrollo de competencias colectivas y organizativas a través de actividades conjuntas de todos los individuos involucrados en proyectos y programas” (Vukomanovic, 2016)

ISO 21500:2021 e ISO 21502:2020	“Es un ente que tiene un rol definido, responsabilidades y una línea de reporte establecida que contribuye a mejorar la madurez en la gestión de proyectos de una organización, actuando como centro de competencia o centro de excelencia en la gestión de proyectos”(I.S.O., 2020)
PM2	“Cuerpo (o entidad) organizacional que proporciona servicios que apoyan la gestión de los proyectos. Dichos servicios pueden ir desde la prestación de funciones de apoyo sencillas hasta la ayuda para vincular los proyectos a los objetivos estratégicos”(E.C., 2021)
PMBOK	“Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas”(PMI, 2021)
Prince 2	“Oficina que una organización puede establecer para brindar apoyo y otros servicios para sus programas y proyectos. Se le denomina de diversas formas oficina de gestión de programas, oficina de gestión de carteras u oficina de gestión de proyectos. También puede ser visto por organizaciones progresistas como un centro de excelencia” (Axelos, 2017)

Nota: Elaboración propia a partir de (A.I.P.M., 2023),(A.P.M., 2019),(Vukomanovic, 2016),(A.P.M., 2019),(I.S.O., 2020),(E.C., 2021), (PMI, 2021) y (Axelos, 2017).

Ahora bien, es importante revisar los principales conceptos en gerencia de proyectos y organizaciones desde el enfoque investigativo para determinar que han definido los principales autores en esta área:

Gerencia de proyectos a partir de la academia

La gerencia de proyectos es una disciplina que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades necesarias para lograr los objetivos de un proyecto de manera eficiente y efectiva. Siendo un proceso que se enfoca en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para planificar y ejecutar proyectos de manera efectiva y eficiente. La gestión de proyectos es esencial para el éxito de cualquier proyecto, ya que ayuda a garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto en términos de alcance, tiempo, costo y calidad. Además, puede ayudar a las organizaciones a mejorar la eficiencia y la eficacia de sus procesos, al

proporcionar herramientas, procesos y metodologías estandarizadas (Monsalve et al., 2018).

La gestión de proyectos se divide en cinco fases: inicio, planificación, ejecución, supervisión y cierre. En la fase de inicio, se define el proyecto en líneas generales y se identifican a los patrocinadores y participantes del proyecto. En la fase de planificación, se documenta el proyecto por escrito y se amplían los objetivos, metas y riesgos. En la fase de ejecución, se lleva a cabo el proyecto y se asignan los recursos de tiempo e inversión de manera apropiada. En la fase de supervisión, se monitorea el progreso del proyecto y se hacen ajustes según sea necesario. En la fase de cierre, se presentan los entregables finales a las partes interesadas (Kerzner, n.d.).

Entornos organizacionales en la gestión de proyectos

En entornos organizacionales, la gestión de proyectos se enfrenta a desafíos únicos. Autores como Lledo y Rivarola, (2007) destacan la necesidad de equilibrar la eficiencia y la efectividad, gestionar múltiples partes satisfactoriamente y adaptarse a cambios constantes en el entorno empresarial. La interacción entre proyectos y las operaciones diarias es un aspecto crítico que requiere una atención especial para evitar conflictos y garantizar el alineamiento con los objetivos organizacionales.

Impulsando la estrategia de la organización y ayudando a garantizar que los recursos se asignen de manera óptima, minimizando los riesgos y maximizando la rentabilidad. Esto permite garantizar que todas las partes trabajen juntas como un solo equipo en pro de un objetivo en común.

La gestión de proyectos también es importante porque garantiza que el progreso de un proyecto sea supervisado e informado correctamente. Esta información es invaluable, no sólo para el seguimiento del progreso, sino también para que los clientes se ganen la confianza de otras partes interesadas en su organización, lo que les permite supervisar

fácilmente el progreso de un proyecto ayudando a las organizaciones a aprender de los éxitos y fracasos del pasado (Reyes, 2015).

Los entornos organizacionales pueden ser complejos y cambiantes, lo que requiere habilidades específicas de liderazgo y gestión para enfrentar los desafíos que se presentan. En entornos complejos, es crucial ejercer un liderazgo efectivo, gestionar el cambio, resolver conflictos y mantener un alto rendimiento del equipo.

Además, la interacción de múltiples factores dentro de una organización individual crea un sistema dinámico que influye en la ejecución de proyectos.

Es importante fomentar una cultura de aprendizaje, colaboración y adaptabilidad, y buscar la opinión y experiencia de expertos en el campo o profesionales con conocimientos relevantes.

Los entornos organizacionales pueden variar en complejidad y dinamismo, lo que requiere estrategias específicas de liderazgo y gestión para lograr el éxito. Es importante comprender que cada organización es un entorno único y diferente el cual posee sus propias dinámicas y características.

La gestión de proyectos no es incompatible con la gestión organizacional, no es un proceso aislado, por el contrario, es un aliado estrechamente relacionado con las estrategias y objetivos de las entidades. En este sentido, la gestión de proyectos no se limita a la ejecución, sino que también juega un papel importante en las etapas iniciales de definición del proyecto. Este papel es fundamental para garantizar que los proyectos gestionados estén alineados con los objetivos de la organización y que se tenga en cuenta el contexto empresarial (Morris, 2004).

Entorno organizacional tipo Organización No Gubernamental

Una organización no gubernamental (ONG) es una entidad privada que trabaja en proyectos en diversas áreas, como el desarrollo, la ayuda al pobre, la protección del

medio ambiente, el apoyo a las personas en situación de vulnerabilidad y la promoción de los derechos humanos. (Sandra Marcela Delgado Ortiz, n.d.).

Las ONG pueden considerarse como entornos organizacionales en sí mismos, ya que son sistemas complejos y dinámicos que involucran a sus miembros y colaboradores en la toma de decisiones y la implementación de acciones.

Además, las ONG pueden enfrentar desafíos similares a los que enfrentan las organizaciones gubernamentales y las empresas en términos de gestión de proyectos, liderazgo y adaptación al entorno.

Las ONG pueden adoptar diferentes modelos de organización, como el modelo de trabajo por proyectos, que es una lógica en la que las actividades se organizan de manera transversal y dinámica, en contraposición a las estructuras funcionales y jerárquicas tradicionales.

En resumen, una ONG es un entorno organizacional en sí mismo, ya que es una entidad privada que trabaja en proyectos en diversas áreas y enfrenta desafíos similares a los que enfrentan las organizaciones gubernamentales y las empresas en términos de gestión de proyectos, liderazgo y adaptación al entorno. Las ONG pueden adoptar diferentes modelos de organización, como el modelo de trabajo por proyectos, lo que les permite adaptarse a un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Sin embargo, en el contexto de las organizaciones sin fines de lucro (ONG), la implementación y gestión efectiva de un Project Management Office (PMO) se convierte en un factor crucial para garantizar el éxito de los proyectos y la optimización de los recursos disponibles. La PMO resalta la importancia de factores organizacionales clave, como la estrategia, los sistemas de información y la gestión del portafolio de proyectos, en la mejora de la eficiencia y la rentabilidad de las organizaciones. Estos elementos no solo impactan directamente en la ejecución de proyectos, sino que también influyen en la

cultura organizacional, la gestión del conocimiento y las relaciones interpersonales dentro de la estructura de la ONG.(Ronielton, 2020).

Gerencia de proyectos en Organizaciones No Gubernamentales

La gerencia de proyectos en una Organización No Gubernamental (ONG) implica la aplicación de principios y prácticas de gestión para planificar, ejecutar y controlar iniciativas que buscan abordar problemas sociales o ambientales. Aquí hay algunos aspectos clave a considerar:

- **Identificación y formulación del proyecto:** Definir claramente el problema que se quiere abordar y los objetivos del proyecto.
Involucrar a las partes interesadas para asegurar una comprensión completa de las necesidades y contextos locales.
- **Planificación:** Desarrollar un plan detallado que incluya metas, actividades, plazos, presupuesto y recursos necesarios.
Evaluar los riesgos potenciales y establecer estrategias de mitigación.
- **Financiamiento y Recaudación de Fondos:** Buscar fuentes de financiamiento sostenibles.
Desarrollar propuestas de proyectos sólidos para atraer inversores, donantes o subvenciones.
- **Implementación:** Coordinar y asignar responsabilidades a los miembros del equipo.
Monitorear el avance del proyecto y ajustar el plan según sea necesario.
- **Seguimiento y Evaluación:** Establecer indicadores de desempeño para medir el progreso hacia los objetivos.
- **Sostenibilidad:** Planificar estrategias para garantizar la continuidad de los resultados después de la finalización del proyecto.
- **Ética y Transparencia:** Mantener altos estándares éticos en todas las actividades.
- **Adaptabilidad:** Ser flexible y capaz de adaptarse a cambios en el entorno o en las circunstancias del proyecto.

En el caso de las ONG, las PMO pueden ayudar a mejorar la gestión de proyectos en todas sus etapas, desde la planificación hasta el cierre. También pueden ayudar a las ONG a estabilizar sus procesos de recaudación de fondos, aumentar su capacidad de ejecución de proyectos y optimizar el uso de los recursos (Cunha & Lacruz, 2018).

Referentes sobre oficinas de gestión de proyectos (PMO)

Definición de oficinas de gestión de proyectos (PMO)

De acuerdo con (PMI, 2021) las PMO son entidades que proporciona servicios de apoyo para la dirección de proyectos bajo la forma de conocimiento, instalaciones y asesoramiento. La PMO actúa como un catalizador para la implementación efectiva de la estrategia de proyectos exitosos y la consecución de los objetivos organizacionales.

Es decir, permitiendo una mejora significativa en los proyectos a nivel de eficacia y calidad de acuerdo con los fines de la organización promoviendo mayor eficiencia en la asignación de recursos y estandarizando los procesos que permitan gestionar de una manera más adecuada los proyectos para obtener los resultados esperados.

Sin embargo, hay otros autores que abarcan este concepto desde otra perspectiva puesto que considera que una oficina de gestión de proyectos es una estructura organizacional que respalda a la administración de proyectos y a la entidad en el cumplimiento de metas empresariales, tecnológicas y financieras, ofreciendo respaldo durante el inicio, la planificación, la ejecución, el control y culminación de los proyectos (Acevedo, 2021).

Es importante resaltar que la falta de una PMO puede llegar a generar el fracaso de muchos proyectos donde atribuye principalmente una gestión deficiente del conocimiento, que se manifiesta en la falta de estimaciones y presupuestos efectivos y coherentes, adicional las malas prácticas en la comunicación y el intercambio de información, así como la reutilización inapropiada de lecciones aprendidas y experiencias

pasadas. Además, la comprensión limitada de las tecnologías, especialmente en lo que respecta a sus restricciones, contribuye a estos fracasos. (Desouza & Evaristo, 2006)

Otros factores comunes son la falta de coherencia en la gestión, la ausencia de un seguimiento formal y la falta de participación de los usuarios en el proceso. Como consecuencia, los proyectos a menudo experimentan sobrecostos y demoras, ya sea debido a reinicios frecuentes o al abandono rutinario de los proyectos antes de su conclusión.

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es una entidad organizativa esencial que desempeña un rol vital en la planificación, supervisión y ejecución eficaz de proyectos en diversos ámbitos. Su principal función radica en asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización, al tiempo que facilita la estandarización de procesos, la gestión de recursos y la mitigación de riesgos. La PMO opera como un centro de excelencia en gestión de proyectos, brindando dirección, respaldo y supervisión a los equipos de proyecto para garantizar la entrega exitosa y oportuna de los resultados esperados (Velásquez et al., 2022).

Además, la PMO juega un papel fundamental en la mejora continua de la gestión de proyectos al fomentar la adopción de buenas prácticas, la implementación de metodologías efectivas y la evaluación del desempeño para impulsar la excelencia en la ejecución de proyectos educativos. Al establecer un marco de referencia sólido y ofrecer un enfoque estructurado para la gestión de proyectos, la PMO contribuye a la optimización de recursos, la maximización de la eficiencia operativa y la mejora de la calidad en la ejecución de iniciativas educativas. En síntesis, la PMO representa un componente fundamental en la gestión de proyectos en entornos educativos al facilitar la coordinación, el control y la implementación efectiva de iniciativas para lograr los objetivos educativos y organizacionales de manera eficaz y eficiente.

Ventajas de implementar una PMO en las organizaciones

De acuerdo con lo anteriormente expuesto se puede evidenciar que tener una Oficina de gestión de proyectos dentro de la organización permitiría aliviar y mejorar diferentes procesos de manera continua y eficaz permitiendo generar una ventaja competitiva a la organización. Algunas de las ventajas se exponen a continuación:

- Posibilita la supervisión constante de los objetivos de los proyectos y el logro de los objetivos estratégicos, permitiendo la implementación de acciones de mejora en las áreas evaluadas de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Realizar el seguimiento de los costos de los proyectos en comparación con los ingresos y evaluar la rentabilidad de dichos proyectos.
- Mejora la gestión de proyectos.
- Los miembros de la organización se ven beneficiados al adquirir competencias
- Analizar el rendimiento y elaborar informes de resultados destinados a la alta dirección, contribuyendo de manera significativa al valor de la organización.
- A través de las lecciones aprendidas, se recopila información con el propósito de perfeccionar las prácticas, incrementar la eficiencia en los proyectos y fomentar estrategias exitosas en la organización (J. Cunha & Medeiros, 2021)
- Identifica y establece mejores prácticas y estándares para la gestión de proyectos.
- Supervisar el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de gestión de proyectos mediante auditorías en los mismos.

La PMO es una innovación en las entidades y su implementación puede suponer el surgimiento de tensiones internas y externas dentro de las que se encuentran: económicas, políticas, de relación con el cliente, de estandarización versus flexibilidad y de control. Estas tensiones surgen de eventos del sistema social, dinámicas internas y

modelos de gestión, lo que genera un impacto en la estructura y funcionamiento en las organizaciones (Hobbs et al., 2008), la relevancia radica en ajustar los preceptos de las PMO según el contexto organizacional en el que se quieran implementar para obtener los resultados más beneficiosos (Aubry et al., 2010).

Desempeñan un papel fundamental al fortalecer las relaciones entre la organización y sus partes interesadas, lo que puede influir significativamente en el éxito de los proyectos. Es importante medir la influencia de la PMO en la gestión de stakeholders y los resultados del proyecto, lo cual puede ser especialmente relevante ya que puede llegar a mejorar su eficacia en la ejecución de proyectos y en la gestión de sus relaciones con la comunidad y otros actores involucrados (Roque Rabechini Jr, 2022).

Tipos de PMO

La elección del tipo de PMO varía en función del tipo de organización o de proyectos que estén involucrados. A continuación, se presentan los diferentes tipos de PMO de acuerdo con el criterio de diferentes autores.

- Guía del PMBOK (PMI, 2021)

Para (PMI, 2021) su función es estandarizar los procesos de gestión y compartir recursos, métodos, herramientas y técnicas entre los directores de proyectos. La PMO puede ser responsable de la definición y mantenimiento de estándares y políticas relacionados con la gestión de proyectos. Además, puede brindar apoyo en la ejecución de proyectos proporcionando metodologías, mejores prácticas, capacitación y recursos, actuando como un centro de excelencia para la gestión de proyectos dentro de una organización, contribuyendo a la estandarización de procesos y a la mejora continua en la ejecución de proyectos.

A continuación, se presentan los diferentes tipos de PMO

Tabla 5

Tipos de PMO según el PMI

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
PMO de apoyo	Se centra en mejorar las capacidades organizativas en la gestión de proyectos. Aunque no ejerce un control directo sobre la ejecución de proyectos, su papel es facilitar el éxito proporcionando recursos y orientación. Esta PMO fomenta la adopción de buenas prácticas y estándares, pero su intervención es más de apoyo y orientación que de imposición de procesos.
PMO de control	Incluye la implementación de procesos estandarizados, la realización de auditorías de proyectos para evaluar el cumplimiento, y la provisión de asesoramiento y apoyo a los equipos de proyectos, se involucra activamente en la gestión del cambio y busca mejorar continuamente los procesos para aumentar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de proyectos.
PMO directiva.	Son aquellas que asumen un papel de liderazgo en la gestión de proyectos, estableciendo estándares y procesos rigurosos para la gestión de proyectos y tomando decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos y la priorización de proyectos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado sobre los proyectos, ya que asumen la propia dirección de estos. (PMI, 2021)

Nota. Elaboración propia basado en (PMI, 2021)

- Modelo de Morgan Franklin.

Para Morgan Franklin una PMO es una entidad dentro de una organización que define y mantiene estándares para la gestión de proyectos, en donde se propone 3 modelos de PMO para gestionar en las organizaciones, los cuales se desarrollan a continuación:

Tabla 6

Tipos de PMO según Morgan Franklin (Vanegas, 2013)

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
PMO Táctica.	Su funcionalidad está basada en tareas administrativas y monitoreo. Implementa vigilancia específica. Coordina esfuerzos para garantizar la calidad y puntualidad de los proyectos.
PMO operacional	Proporciona informes sobre el estado de los proyectos. Da soporte a la gerencia relacionada con los proyectos individuales.
PMO Estratégica.	Fomenta el compromiso mediante el fortalecimiento del liderazgo, el seguimiento activo y los informes de decisiones. Fomenta la planeación estratégica y la transformación.

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
	<p>Centraliza e incorpora la administración de iniciativas en toda la organización, a través de la presentación de informes a comités ejecutivos.</p> <p>Garantiza que los proyectos se centren en las actividades críticas que orientan el logro de metas y objetivos estratégicos.</p> <p>Ofrece beneficios cuantificables y estándar vinculados a los resultados entregables de los proyectos, con el fin de asegurar el éxito de la misión de la organización</p>

Nota. Elaboración propia basado en (Vanegas, 2013)

- Gerard Hill

La PMO vista como un integrador empresarial para influir en los resultados del proyecto de una manera que sirva tanto a los intereses de la gestión del proyecto como a los de la gestión empresarial. Planteando cinco etapas para los niveles o estados de competencia progresiva que tiene una PMO en una organización como son los expuestos en la tabla 7.

Tabla 7

Tipos de PMO según Hill

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
Oficina de proyectos.	Oficina de proyectos que busca cumplir con los objetivos que involucran costos y la asignación de recursos.
PMO básica	Proporciona un nivel inicial de estandarización y soporte para la gestión de proyectos en la organización.
PMO estándar.	Establece estándares y procesos más rigurosos para la gestión de proyectos y puede asumir un papel más activo en la dirección y control de los proyectos.
PMO avanzada	Su enfoque se dirige hacia la integración de los intereses y objetivos empresariales en el ámbito de la gestión de proyectos, implementando prácticas comunes que se aplicarán tanto a los procesos de gestión de proyectos como a los procesos de negocio.
Centro de excelencia	Es una entidad de negocios autónoma dentro de la organización competente y se encarga de supervisar las operaciones de gestión de proyectos en toda la organización, está orientada hacia los intereses estratégicos de la empresa.

Nota. Elaboración propia basado en (Hill, 2013)

- Gartner Group

El modelo de Gartner Research Group considera que la PMO permite evaluar y realizar seguimiento a la madurez de la gestión de proyectos, identificar desafíos y

oportunidades y mejorar la alineación con las necesidades empresariales, presentando 4 tipos de PMO.

Tabla 8

Tipos de PMO según Gartner Group

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
Oficina de proyectos.	Oficina de proyectos que busca cumplir con los objetivos que involucran costos y la asignación de recursos. Adopta una perspectiva holística y un enfoque que facilite en lugar de controlar. Generalmente, cuenta con una comprensión de la demanda que afecta al proyecto y respalda a los responsables de tomar decisiones mediante el análisis de casos empresariales para evaluar la concordancia y los riesgos. En resumen, se centra en una visión más amplia y busca facilitar las acciones en lugar de imponer control.
PMO activista	Establece pautas para evaluar el rendimiento del proyecto. Su enfoque se dirige hacia la integración de los intereses y objetivos empresariales en el ámbito de la gestión de proyectos, implementando prácticas comunes que se aplicarán tanto a los procesos de gestión de proyectos como a los procesos de negocio.
PMO de Cumplimiento	
PMO centralizada	

Nota. Elaboración propia basado en (Christy Pettey, 2019)

- Desouza y Evaristo

Es una entidad organizacional que se encarga de la gestión de proyectos en una organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de los proyectos. La PMO proporciona una visión empresarial de los proyectos y ayuda a coordinar y compartir información, recursos y conocimientos entre diferentes proyectos y áreas de la organización.

Tabla 9

Tipos de PMO según Desouza y Evaristo

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
PMO apoyo	Su rol se caracteriza por ser administrativo, consistente en proporcionar informes sobre el estado del proyecto, identificar posibles riesgos y problemas, así como mantener la documentación correspondiente del proyecto.
PMO administradora de conocimiento	Su tarea consiste en monitorear y reportar el avance de los proyectos, además de servir como una fuente centralizada de información acerca de los proyectos y actualizaciones de

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
PMO entrenador	<p>estos. Tiene un enfoque intensivo en conocimientos y desempeña una función administrativa parcial. Requiere un mayor nivel de conocimiento, funcionando como un centro de mejores prácticas y conocimiento en relación con el estado de la gestión de proyectos dentro de la organización. Además, actúa como un ejecutor para asegurar que las mejores prácticas se implementen de manera efectiva, orientando así los esfuerzos futuros en la gestión de proyectos. Este centro de excelencia asume la responsabilidad de garantizar la excelencia en la gestión de proyectos en toda la organización. En consecuencia, opera como un agente de cambio significativo, con el objetivo de superar resistencias y allanar el camino hacia un nuevo modelo de gestión de proyectos.</p>

Nota. Elaboración propia basado en (Desouza & Evaristo, 2006)

- Englund, Graham y Dinsmore.

La PMO debe ayudar a las organizaciones a mejorar la eficacia y la eficiencia de sus proyectos.

Tabla 10

Tipos de PMO según Englund, Graham y Dinsmore.

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
Oficina de apoyo a proyectos.	Ofrece asesoramiento interno en el ámbito de la gestión de proyectos, abarcando aspectos como la planificación y programación, el empleo de herramientas de gestión de proyectos, así como la administración de documentos.
Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos.	Su tarea consiste en monitorear y reportar el avance de los proyectos, además de servir como una fuente centralizada de información acerca de los proyectos y actualizaciones de estos. Tiene un enfoque intensivo en conocimientos y desempeña una función administrativa parcial.
Oficina de Gestión de Programas	Es la autoridad encargada de dirigir proyectos y asumir la responsabilidad de reclutar y cultivar gerentes de proyectos, así como de seleccionar proyectos y alinear las prioridades con las estrategias comerciales.

Nota. Elaboración propia basado en (Antolínez, 2021)

- Kendall & Rollins

Una PMO es una entidad organizacional que se encarga de la gestión de proyectos y programas en una organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de los proyectos y programas. La PMO proporciona una visión empresarial de los proyectos

y programas y ayuda a coordinar y compartir información, recursos y conocimientos entre diferentes proyectos y áreas de la organización.

Tabla 11

Tipos de PMO según Kendall & Rollins

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
Modelo repositorio de proyectos.	Es una oficina que no aporta valor alguno a la organización, funcionando únicamente como un repositorio de información sobre tecnologías y estándares, carece de responsabilidad en cuanto a los resultados finales de los proyectos.
Modelo entrenamiento.	Es la oficina responsable de la comunicación relacionada con la implementación de mejores prácticas con los directores de proyectos. Estos resultados se emplean con el propósito de mejorar el rendimiento organizacional y proporcionar capacitación a los administradores de la empresa.
Modelo de gestión de portafolio	Centraliza la gestión de proyectos en la oficina y amplía su alcance para respaldar los modelos previamente propuestos. Facilita el análisis de la gestión de riesgos con el objetivo de identificar obstáculos, transformando a la PMO en la entidad de gobernanza que supervisa todos los proyectos. Este planteamiento se orienta hacia un modelo consultivo.
Modelo con énfasis en la entrega	Esta oficina da prioridad a los objetivos de la organización, creando un valor significativo para la empresa al asegurarse de que la dirección le otorgue importancia mediante indicadores cuantificables. Se enfoca en métodos, habilidades y estrategias, fomentando una motivación constante en el equipo, lo que resulta en entregas más rápidas y un rendimiento destacado en los proyectos.

Nota. Elaboración propia basado en (Kendall & Rollins, 2003)

- Hubbard & Boles

Una PMO es una entidad organizacional que se encarga de la gestión de proyectos en una organización, con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de los proyectos.

La PMO proporciona una visión empresarial de los proyectos y ayuda a coordinar y compartir información, recursos y conocimientos entre diferentes proyectos y áreas de la organización.

Tabla 12

Tipos de PMO según Hubbard & Boles

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
Oficina de proyectos	Esta PMO es la responsable del proyecto principal. Esta encargada de los planes operativos, presupuestos autorizando los ajustes necesarios en el proyecto.

TIPO	Concepto Oficina de Gestión de Proyectos
Oficina de Apoyo a Proyectos.	Brinda apoyo a varios proyectos que no son complejos, generando informes de control en los mismos.
PMO de la División.	Ofrece dirección empresarial para la gestión de proyectos dentro de las organizaciones, administra carteras y supervisa programas.
PMO empresarial.	Ofrece una administración empresarial de proyectos en toda la empresa, supervisando la PMO de la división y la unidad de negocio, así como encargándose de la selección y priorización de proyectos.
Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos	Establece y ejecuta normas, metodologías, prácticas, programas, formación y competencias en la gestión de proyectos empresariales en toda la organización.

Nota. Elaboración propia basado en (Hubbard & Bolles, 2015)

A continuación, en la tabla 13 se relacionan las diferentes PMO basados en lo autores anteriormente relacionados:

Tabla 13

Tipos de PMO a partir de diferentes autores.

Tipo de PMO	Autor(es)	Característica principal
PMO basada en proyectos	(PMI, 2021)	Centrada en la gestión de proyectos, proporciona estándares, metodologías y herramientas para la ejecución de proyectos, facilitando la colaboración y la comunicación entre los equipos de proyecto
PMO Estratégica	Morgan Franklin	Alinea la gestión de proyectos con los objetivos estratégicos de la organización, proporciona dirección y visión a largo plazo, garantiza que los proyectos contribuyan al logro de los objetivos empresariales
PMO Centrada en la Ejecución	Gerard Hill	Enfocada en la implementación efectiva de proyectos, asegura la entrega oportuna y dentro del presupuesto, supervisa la ejecución de actividades y la gestión de riesgos, busca la eficiencia y la excelencia operativa.
PMO de Innovación	Grupo Gartner	Promueve la innovación y la experimentación en la gestión de proyectos, fomenta la creatividad y el pensamiento disruptivo, busca soluciones nuevas y mejoradas para los desafíos empresariales.
PMO de Conocimiento	Desouza y Evaristo	Gestiona el conocimiento organizativo relacionado con la ejecución de proyectos, facilita el intercambio de información, lecciones aprendidas y mejores prácticas, promueve el aprendizaje continuo y la mejora en la gestión de proyectos.

Tipo de PMO	Autor(es)	Característica principal
PMO de Soporte	Englund, Graham y Dinsmore	Brinda apoyo administrativo y logístico a los equipos de proyecto, gestiona recursos compartidos, herramientas y sistemas, proporciona capacitación y asistencia en la implementación de procesos y metodologías.
PMO de Transformación	Kendall y Rollins	Impulsa el cambio y la transformación organizacional a través de proyectos, lidera iniciativas de reestructuración, integración de sistemas, fusión o adquisición de empresas, busca la mejora continua y la adaptación al entorno empresarial.
PMO Ágil	Hubbard y Boles	Adopta los principios ágiles en la gestión de proyectos, fomenta la flexibilidad, la colaboración y la entrega incremental, adapta los procesos y prácticas según las necesidades del proyecto y el cliente

Nota. Elaboración propia a partir de (PMI, 2021)

A continuación, en la tabla 14 se relacionan los diferentes tipos de oficinas basados en lo autores anteriormente relacionados:

Tabla 14

Tipos de oficinas a partir de diferentes autores.

Tipo de Oficina	Autor(es)	Descripción
Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)	PMBOK	Una entidad organizativa que centraliza y coordina la gestión de proyectos bajo su jurisdicción.
	Morgan Franklin	Se enfoca en alinear proyectos con los objetivos estratégicos de la organización y proporcionar soporte y dirección
	Gerard Hill Gartner Group	Se enfoca en proporcionar directrices, herramientas y capacitación para mejorar la ejecución de proyectos en toda la organización.
	Desouza y Evaristo	Puede variar desde un soporte administrativo hasta un organismo estratégico que influye en la selección y ejecución de proyectos.
	Englund, Graham y Dinsmore	Se enfoca en la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos y en el desarrollo de estándares y metodologías.
	Kendall & Rollins	Se enfoca en garantizar que los proyectos se alineen con la estrategia empresarial y en optimizar los recursos disponibles.
	Hubbard & Boles	Se centra en la estandarización de procesos y en la gestión de la cartera de proyectos para maximizar el valor para la organización.

Tipo de Oficina	Autor(es)	Descripción
Oficina de Programas	PMBOK	Una entidad organizativa que agrupa proyectos relacionados para gestionarlos de manera coordinada y obtener beneficios que no se lograrían si se gestionaran de forma individual.
	Morgan Franklin	Enfoque en la gestión de programas completos que abarcan múltiples proyectos y que están alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
	Gerard Hill Gartner Group	Proporciona dirección estratégica y coordinación para lograr los objetivos del programa y maximizar los beneficios.
	Desouza y Evaristo	Coordina múltiples proyectos interrelacionados para lograr objetivos comunes y maximizar el valor para la organización.
	Englund, Graham y Dinsmore	Se enfoca en la gestión eficaz de programas complejos, supervisando la interdependencia entre proyectos y asegurando la entrega de beneficios.
	Kendall & Rollins	Se centra en la coordinación de programas para lograr los objetivos estratégicos de la organización y maximizar el valor de la cartera de proyectos.
	Hubbard & Boles	Proporciona dirección y apoyo estratégico para gestionar programas que impulsen el logro de los objetivos empresariales.
	Oficina de portafolios	PMBOK
Morgan Franklin		Enfoque en la gestión de un portafolio completo de proyectos y programas para alinearlos con la estrategia empresarial y optimizar la inversión.
Gerard Hill Gartner Group		Supervisa el portafolio completo de proyectos y programas para garantizar que estén alineados con los objetivos estratégicos y maximicen el valor para la organización
Desouza y Evaristo		Coordina el portafolio de proyectos y programas para optimizar la inversión y asegurar la alineación con la estrategia empresarial.
Englund, Graham y Dinsmore		Se enfoca en la selección y priorización de proyectos y programas para maximizar el valor del portafolio y alinearlos con los objetivos estratégicos.
Kendall & Rollins	Se centra en la gestión estratégica del portafolio para asegurar que los proyectos y	

Tipo de Oficina	Autor(es)	Descripción
		programas seleccionados impulsen el logro de los objetivos empresariales.
	Hubbard & Boles	Proporciona dirección estratégica para la gestión de portafolios que respalden la estrategia y los objetivos de la organización.
Modelo Repositorio de Proyectos	Kendall & Rollins	Proporciona un repositorio centralizado de información y conocimientos sobre proyectos pasados y actuales para mejorar la gestión y la toma de decisiones.
Modelo de Entrenamiento.	Kendall & Rollins	Ofrece programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y competencias del equipo de proyectos
Modelo de Gestión de Portafolio	Kendall & Rollins	Se enfoca en la gestión estratégica y la optimización del portafolio de proyectos y programas para maximizar el valor para la organización.
Modelo con Énfasis en la Entrega	Kendall y Rollins	Se centra en asegurar que los proyectos entreguen los resultados esperados y los beneficios previstos para la organización.
Oficina de Apoyo a Proyectos	Englund, Graham y Dinsmore	Ofrece apoyo administrativo y técnico a los equipos de proyectos para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos individuales.
	Hubbard & Boles	Ofrece servicios de apoyo y recursos para mejorar la ejecución de proyectos en toda la organización.
Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos	Hubbard & Boles	Proporciona liderazgo, mejores prácticas y apoyo a la gestión de proyectos en toda la organización.

Nota: Elaboración propia a partir de (PMI, 2021), (Vanegas, 2013), (Hill, 2013),

(Christy Pettey, 2019), (Antolínez, 2021), (Desouza & Evaristo, 2006), (Kendall & Rollins, 2003) y (Hubbard & Bolles, 2015)

Sin embargo, a continuación, se presentan una asociación de los diferentes autores a partir de cada una de las PMO relacionadas en los apartes anteriores.

Figura 15
Tipos de PMOs

PMO Basada en proyectos	<ul style="list-style-type: none"> •PMI (Instituto de Gestión de Proyectos) •Gerard Hill
PMO Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> •Morgan Franklin •Kendall y Rollins
PMO Centrada en la Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> •Gerard Hill •Englund, Graham y Dinsmore
PMO de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> •Grupo Gartner
PMO de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Desouza y Evaristo
PMO de soporte	<ul style="list-style-type: none"> •Englund, Graham y Dinsmore
PMO de transformación	<ul style="list-style-type: none"> •Kendall y Rollins
PMO Ágil	<ul style="list-style-type: none"> •Hubbard y Boles

Nota: Elaboración propia a partir de (Monteiro et al., 2016)

Modelos de Madurez

Un modelo de madurez consiste en un proceso que marca el camino de una organización para alcanzar la excelencia en la gerencia de proyectos. Estos modelos tienen como objetivos permitirle a una organización reconocer cuáles son sus prácticas de gestión de proyectos, comparar su implementación con sus pares en el negocio, y tener una medida avance en el proceso de mejoramiento.(Cooke-Davies, 2004)

Los modelos de madurez se crean con los objetivos de valorar el estado de la organización, compararse con otras organizaciones y como herramienta estratégica para identificar, implementar y optimizar prácticas críticas para la gestión de proyectos (Kerzner H. , 2005).

Diagnósticos organizacionales en Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos organizacionales (OPM) es el marco utilizado para alinear las prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios con la estrategia y los

objetivos de la organización, y personalizar o adaptar estas prácticas al contexto, situación o estructura de la organización. La gestión de proyectos (OPM) proporciona orientación a la dirección organizacional, al personal de la PMO y a los profesionales sobre estos temas. Este Estándar para la Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM) reemplaza la anterior Implementación de la Gestión de Proyectos Organizacionales: Una Guía de Práctica, que fue publicada por PMI en 2014, y amplía el contenido que se encuentra en esa guía de práctica. (Miller, 2004)

Sin embargo, cuando se trata de gestionar proyectos dentro de una organización es necesario conocer el nivel de madurez que esta posee, como bien indica Cooke-Davies, la madurez en la gestión de proyectos es la implementación de una metodología estándar y procesos que lo acompañan de manera que exista una alta probabilidad de éxitos repetidos (Cooke-Davies, 2004). Esta metodología es implementada por diversos modelos, los cuales son utilizados por la organización para evaluar la situación en la que se encuentra actualmente con respecto a la estandarización de procesos, y ayudar en la planificación de la implementación de los próximos procesos asumiendo que una organización debe seguir un camino predecible hacia la madurez (Cooke-Davies, 2004)

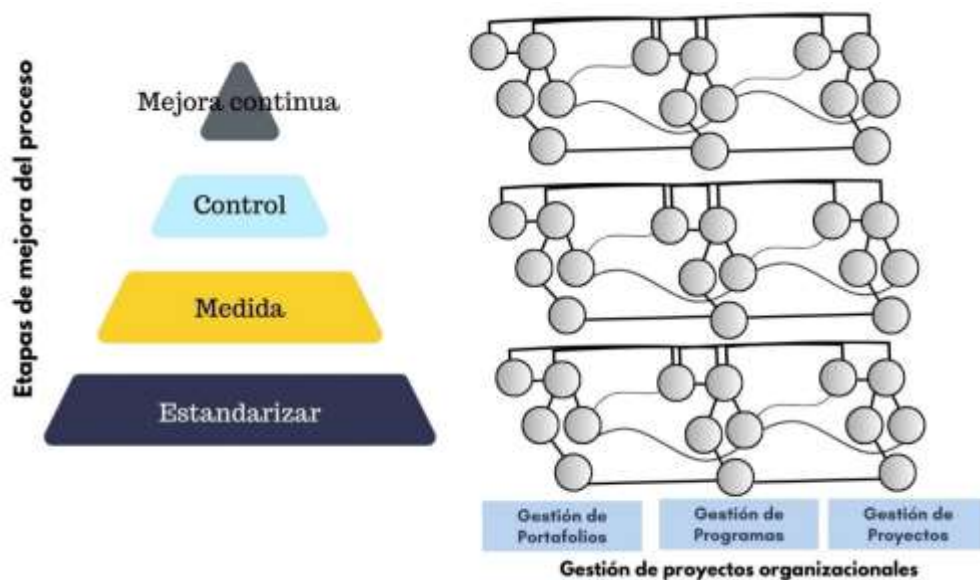
Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

OPM3 es un medio para comprender y evaluar la capacidad de una organización para implementar su planificación estratégica de alto nivel mediante la gestión de su portafolio o portafolios y luego cumplir a nivel táctico mediante la gestión exitosa, consistente y predecible de programas y proyectos individuales. También es una herramienta que puede ayudar a las empresas a impulsar mejoras en una organización, fusionando las mejores prácticas de los dominios constituyentes de la gestión de proyectos organizacionales, incluida la gestión de portafolios, la gestión de programas y la gestión de proyectos. (Fahrenkrog et al., 2003)

El Modelo de Madurez de la Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM3™) fue publicado en 2003 por el Project Management Institute (PMI) para ayudar en la educación de los profesionales de la gestión de proyectos y de los legos sobre los efectos influyentes de la aplicación de los principios de la gestión de proyectos a nivel organizacional (Fahrenkrog et al., 2003). El modelo OPM3™, que consta de tres directorios, proporciona cerca de seiscientas mejores prácticas relacionadas con el campo de la gestión de proyectos, incluida la gestión de carteras (Miller, 2004).

Figura 16

Estructura del Modelo OPM3



Nota. Elaboración Propia a partir de (Fahrenkrog et al., 2003)

OPM3 no es un sistema de Niveles, sino que es Multidimensional. Sus principales dimensiones son:

Primera dimensión: Cada mejor práctica y Capacidad es asociada con uno o más de estos dominios de OPM (ppmco Consultores internacionales Ltda, s.f.)

- ✓ Gestión de proyectos
- ✓ Gestión de programa

- ✓ Gestión de portafolios

Segunda dimensión: Las Mejores Prácticas y su asociación con diferentes niveles de mejora de proceso (etapas de mejora del proceso). Cada Mejor Práctica y cada Capacidad es asociada con uno o más niveles de mejora de proceso (ppmco Consultores internacionales Ltda, s.f.). La secuencia de mejora para el proceso es:

- ✓ Estandarizar
- ✓ Medir
- ✓ Controlar
- ✓ Mejora Continua

Tercera dimensión: Representa la progresión de capacidades incrementales asociadas a cada mejor Práctica. Una “Capacidad” (Capability) es una competencia específica que debe existir en una organización para que pueda ejecutar procesos de gestión de proyectos y hacer entrega de servicios de gestión de proyectos y productos. La existencia de una capacidad es demostrada por la existencia de uno o más resultados (Outcomes). Se denomina “Outcomes” al resultado tangible o intangible de aplicar una Capacidad. (ppmco Consultores internacionales Ltda, s.f.)

Cuarta dimensión: OPM3 categoriza/mapea las Capacidades a los cinco grupos de proceso de Project Management (PMBOK):

- Iniciación
- Planeación
- Ejecución
- Control
- Cierre (ppmco Consultores internacionales Ltda, s.f.)

Project Management Maturity Model (PMMM)

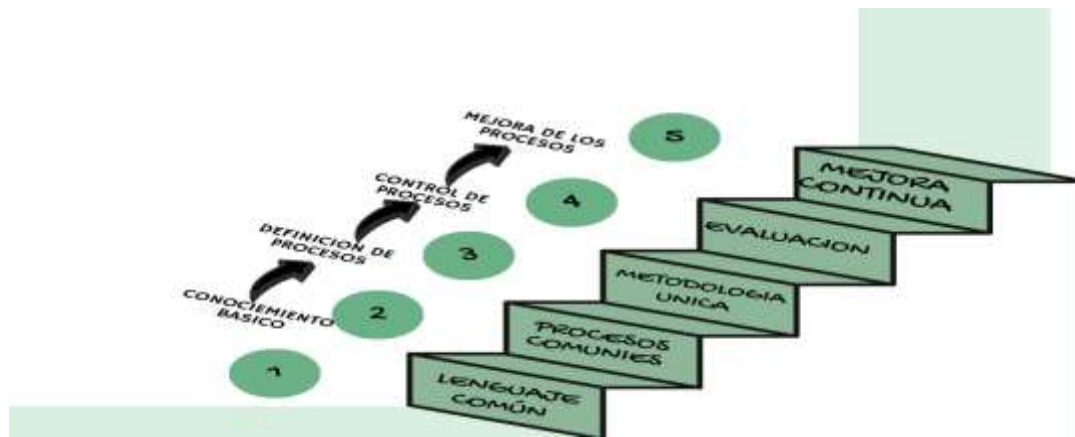
El modelo de madurez de gestión de proyectos de Kerzner propone una metodología paso a paso para abordar los procesos y procedimientos específicos de cada nivel de madurez en el que existe un objetivo final para cada nivel, abordando varias prácticas de

gestión de proyectos en diferentes niveles de madurez mediante las cuales las OBP podrían desarrollar los requisitos básicos para el nivel específico y preparar requisitos previos para alcanzar el siguiente nivel de madurez (Fahrenkrog et al., 2003)

El objetivo de utilizar el modelo de madurez de gestión de proyectos de Kerzner es desarrollar las capacidades y la cultura organizacional para incorporar prácticas de gestión de proyectos en los procesos y procedimientos organizacionales (H. Kerzner, 2009), facilitando las organizaciones mecanismos puedan realizar su planeación estratégica para realizar una planificación estratégica para la gestión de proyectos y lograr madurez y excelencia en un período de tiempo razonable (H. Kerzner, 2009)

Figura 17

Estructura del Modelo PMMM



Nota: Elaboración propia a partir de (H. Kerzner, 2009)

Tabla 15

Niveles de madurez PMMM

Nivel	Características
Nivel 1 - Lenguaje común	En este nivel, la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de una buena comprensión de los conocimientos básicos sobre gestión de proyectos, junto con el lenguaje/terminología que la acompaña.(H. Kerzner, 2009)
Nivel 2 - Procesos comunes	En este nivel, la organización reconoce que es necesario definir y desarrollar procesos comunes de manera que los éxitos de un proyecto puedan repetirse en otros proyectos. También se incluye en este nivel el reconocimiento de que los principios de

Nivel	Características
Nivel 3 - Metodología Singular	gestión de proyectos se pueden aplicar y respaldar otras metodologías empleadas por la empresa. (H. Kerzner, 2009) En este nivel, la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una metodología singular, cuyo centro es la gestión de proyectos. Los efectos sinérgicos también hacen que el proceso El control es más fácil con una única metodología que con múltiples metodologías. (H. Kerzner, 2009)
Nivel 4 - Evaluación comparativa	Este nivel contiene el reconocimiento de que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. La evaluación comparativa debe realizarse de forma continua. La empresa debe decidir a quién comparar y qué comparar. (H. Kerzner, 2009)
Nivel 5—Mejora Continua:	En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking y luego debe decidir si esta información mejorará o no la metodología singular (H. Kerzner, 2009)

Nota. Elaboración propia a partir de

Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (P3M3)

P3M3® significa Modelo de Madurez de Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos. El modelo es un marco para evaluar y comparar el desempeño actual de su organización y para desarrollar planes de mejora (Axelos, n.d.).

Con P3M3, puede evaluar toda su organización, o áreas específicas del negocio, para comprender mejor las capacidades de su cartera, programa y equipos de proyectos.

P3M3 es único porque considera todo el sistema y no sólo los procesos (Axelos, n.d.).

P3M3 le permite determinar el estado actual de su organización, incluidas las fortalezas y debilidades, para saber qué cambios generarán el mayor valor (Axelos, n.d.).

P3M3 ofrecerá los siguientes beneficios:

- ✓ Mejores resultados y retorno de la inversión en proyectos y programas
- ✓ Calidad de entrega mejorada, lo que aumenta la satisfacción de las partes interesadas.
- ✓ Estructuras para gestionar la mejora continua, incluida la integración de procesos en toda la organización.

- ✓ Mayor enfoque en la madurez de las capacidades de la organización, impulsando el compromiso con el cambio.
- ✓ Reconocimiento de inversiones anteriores, justificando casos de negocio para el cambio. (Axelos, n.d.)

Figura 18

Estructura del Modelo



Nota. Elaboración propia a partir de (Buehring, 2023)

Tabla 16

Niveles de madurez P3M3

Nivel	Características
<p>Nivel 1: Conciencia del proceso</p>	<p>En este nivel primario de madurez, las organizaciones tienen cierta conciencia de los procesos de gestión de proyectos, programas o carteras, pero su implementación es inconsistente. Los procesos pueden utilizarse de forma ad hoc o reactiva, sin planificación ni control sistemáticos. Por ejemplo, un pequeño startup que trabaja en su primer proyecto de software podría depender del conocimiento de su personal. El equipo reconoce la necesidad de planificación de proyectos, seguimiento de tareas y comunicación en equipo, pero no sigue una metodología definida. Sus acciones son predominantemente reactivas y abordan los problemas a medida que surgen, en lugar de gestionar de manera proactiva los riesgos potenciales. (Buehring, 2023)</p>
<p>Nivel 2: Proceso repetible</p>	<p>Las organizaciones de este nivel han desarrollado procesos estandarizados para la gestión de proyectos, programas y carteras. Sin embargo, no se garantiza la aplicación uniforme de estos procesos. Por ejemplo, una empresa mediana que gestiona un programa de lanzamiento de un nuevo producto puede haber implementado procesos estándar para el inicio, la</p>

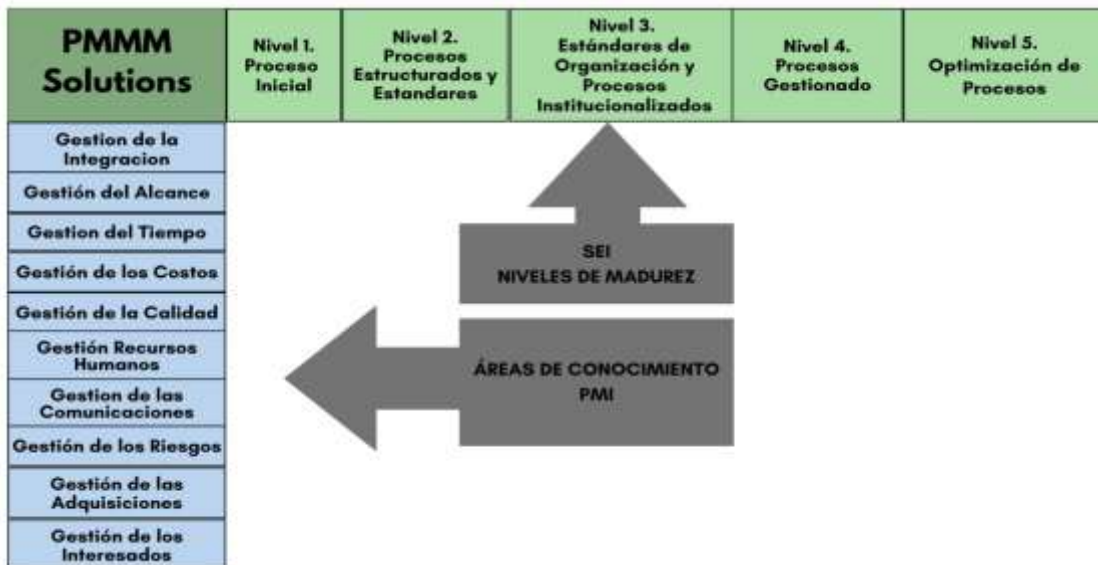
Nivel	Características
<p>Nivel 3: Proceso definido</p>	<p>planificación, la ejecución, el control y el cierre del proyecto en múltiples proyectos relacionados. Sin embargo, la forma en que se aplican estos procesos puede variar según el director del proyecto, lo que da como resultado distintos niveles de éxito.(Buehring, 2023)</p> <p>En este nivel de madurez, las organizaciones tienen sus procesos de gestión de proyectos, programas o carteras bien definidos, documentados y comprendidos. Una organización que implemente una cartera de proyectos de infraestructura, por ejemplo, tendría directrices integrales para cada fase de la gestión de proyectos. Todas las partes interesadas entenderían estas directrices, asegurando una aplicación uniforme en toda la cartera. Los proyectos, aunque de naturaleza diversa, siguen un conjunto común de estándares, lo que mejora la eficiencia y la previsibilidad (Buehring, 2023)</p>
<p>Nivel 4: Proceso gestionado</p>	<p>A nivel de procesos gestionados, las organizaciones no sólo tienen procesos definidos y estandarizados, sino que también se gestionan cuantitativamente. Se miden, se controlan y se conoce su eficacia. Consideremos una corporación multinacional que emprende un programa de transformación digital a gran escala. La organización contaría con métricas sólidas para medir el desempeño de sus proyectos, como el análisis del valor ganado o el análisis de tendencias de riesgo. La revisión periódica de estas métricas permite a la gerencia tomar decisiones basadas en datos y adaptar estrategias de manera proactiva (Buehring, 2023)</p>
<p>Nivel 5: Optimización del proceso</p>	<p>Las organizaciones en este nivel máximo exhiben una cultura de mejora continua, y sus procesos de gestión de proyectos, programas o carteras se evalúan y mejoran constantemente. Por ejemplo, una firma de consultoría global que entregue una amplia gama de proyectos a sus clientes estaría refinando continuamente sus metodologías de gestión de proyectos. Aprovechando los análisis avanzados y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores, la empresa optimizaría iterativamente sus procesos para ofrecer mejores resultados a los clientes y mejorar su posición competitiva en el mercado (Buehring, 2023)</p>

Nota. Elaboración propia a partir de (Buehring, 2023)

PM Solutions Project Management Maturity Model (Crawford, 2002)

El modelo de madurez de gestión de proyectos de PM Solutions se basa en un marco bidimensional. Ambas dimensiones se basan en estándares industriales aceptados. La primera dimensión refleja el nivel de madurez. Se basa en la estructura del Instituto de Ingeniería de Software: Modelo de Madurez de Capacidades. Este modelo ha recibido una amplia aceptación como estándar para el modelado de procesos y la evaluación de la madurez organizacional en varias áreas de procesos (Crawford, 2002). La segunda dimensión describe las áreas clave de la gestión de proyectos abordadas. Esta dimensión adopta la estructura de las nueve áreas de conocimiento del PMI (Project Management Institute 1996). Cada una de las nueve áreas de conocimiento se descompuso en componentes clave que proporcionan una determinación más rigurosa y específica de la madurez de la gestión de proyectos. Hubo un total de cuarenta y dos componentes específicos incluidos en este estudio (Pennypacker, 2006).

Figura 19
Estructura del Modelo



Nota. Elaborado a partir de (Pennypacker, 2006)

Niveles de madurez

Hay cinco niveles de madurez incluidos en el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de PM Solutions.

Tabla 17

Niveles de madurez PM Solutions

Nivel	Características
Nivel 1: Proceso Inicial	<p>“Aunque se reconoce que existen procesos de gestión de proyectos, no existen prácticas ni estándares establecidos, y los gerentes de proyectos individuales no están sujetos a responsabilidad específica según ningún estándar de proceso. La documentación es suelta y ad hoc. La dirección comprende la definición de un proyecto, que existen procesos aceptados y es consciente de la necesidad de una gestión de proyectos. Las métricas se recopilan informalmente sobre una base ad hoc” (Pennypacker, 2006)</p>
Nivel 2: Proceso estructurado y estándares	<p>“Existen muchos procesos de gestión de proyectos en la organización, pero no se consideran un estándar organizacional. Existe documentación sobre estos procesos básicos. La dirección apoya la implementación de la gestión de proyectos, pero no existe una comprensión, una participación ni un mandato organizacional consistentes para cumplir con todos los proyectos. La gestión funcional está involucrada en la gestión de proyectos más grandes y visibles, y estos generalmente se ejecutan de manera sistemática. Existen métricas básicas para rastrear el costo, el cronograma y el desempeño técnico del proyecto, aunque los datos pueden recopilarse/correlacionarse manualmente. La información disponible para gestionar el proyecto es a menudo una mezcla entre datos a nivel de resumen y datos a nivel detallado” (Pennypacker, 2006)</p>
Nivel 3: Estándares Organizacionales y Proceso Institucionalizado	<p>“Todos los procesos de gestión de proyectos están implementados y establecidos como estándares organizacionales. Estos procesos involucran a los clientes como miembros activos e integrales del equipo del proyecto. Casi todos los proyectos utilizan estos procesos con mínimas excepciones: la administración ha institucionalizado los procesos y estándares con documentación formal existente sobre todos los procesos y estándares. La dirección participa periódicamente en la aportación y aprobación de decisiones y documentos clave y en cuestiones clave del proyecto. Los procesos de gestión de proyectos suelen estar automatizados. Cada proyecto se evalúa y gestiona a la luz de otros proyectos” (Pennypacker, 2006)</p>
	<p>“Los proyectos se gestionan teniendo en cuenta cómo se desempeñó en el pasado y qué se espera para el futuro. La gerencia utiliza métricas de eficiencia y efectividad para tomar decisiones con respecto al proyecto y comprende los impactos</p>

Nivel	Características
Nivel 4: Proceso Gestionado	<p>en otros proyectos. Todos los proyectos, cambios y problemas se evalúan en función de métricas de estimaciones de costos, estimaciones de referencia y valor ganado. La información del proyecto se integra con otros sistemas corporativos para optimizar las decisiones comerciales. Los procesos y estándares están documentados y establecidos para respaldar la práctica de utilizar dichas métricas para tomar decisiones sobre proyectos. La gerencia comprende claramente su papel en el proceso de gestión de proyectos y lo ejecuta bien, administrando en el nivel correcto y diferenciando claramente los estilos de gestión y los requisitos de gestión de proyectos para diferentes tamaños/complejidades de proyectos. Los procesos y estándares de gestión de proyectos están integrados con otros procesos y sistemas corporativos” (Pennypacker, 2006)</p> <p>“Existen procesos implementados y utilizados activamente para mejorar las actividades de gestión de proyectos. Las lecciones aprendidas se examinan y utilizan periódicamente para mejorar los procesos, estándares y documentación de gestión de proyectos. La dirección y la organización no sólo están enfocadas en gestionar eficazmente los proyectos sino también en la mejora continua. Las métricas recopiladas durante la ejecución se utilizan para comprender el desempeño no sólo de un proyecto sino también para tomar decisiones de gestión organizacional para el futuro” (Pennypacker, 2006)</p>
Nivel 5: Optimización del proceso	

Nota. Elaboración propia a partir de (Pennypacker, 2006)

El modelo de madurez en gestión de proyectos CP3M© V5.0

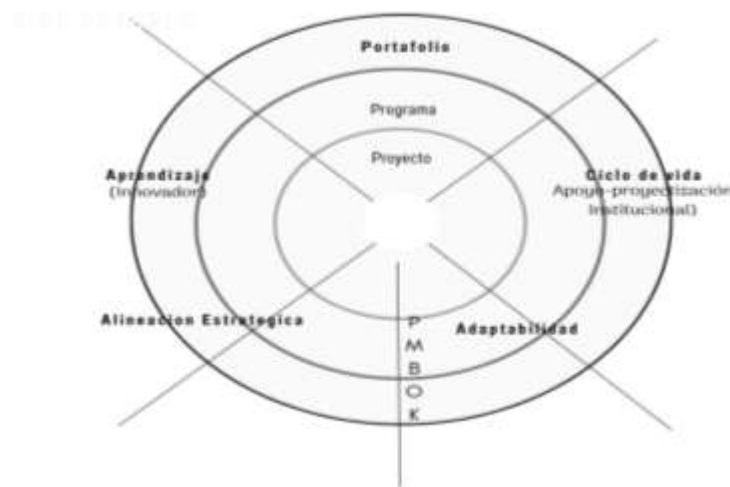
El CP3M© se ha constituido como un instrumento formal que permite medir la madurez de la administración o gerencia de proyectos de una organización. En lo fundamental, CP3M© se ha caracterizado por su sencillez, su facilidad de aplicación y la inclusión de elementos de gestión del conocimiento. En su versión 5.0, el modelo se ha enfocado en las capacidades organizacionales de adaptación estratégica al entorno.(Solarte & Sánchez, 2014)

La aplicación del modelo se orienta por procesos, a partir de la verificación de sus prácticas constitutivas. Estos procesos son segmentados en términos de los niveles organizacionales en que se realizan; así, se establecen tres niveles de evaluación, que se definen en términos de estrategia táctica y operación, los cuales corresponden a los

niveles de portafolio, programas y proyectos. De esta manera, se amplían las posibilidades de interpretación de resultados que, más allá de constatar la realización de prácticas de GP, permiten analizar procesos propios de determinados niveles organizacionales, facilitando la definición de los responsables del mejoramiento (Solarte & Sánchez, 2014).

Figura 20

Estructura del Modelo



Nota. Elaboración propia a partir de (Solarte & Sánchez, 2014)

Las prácticas y procesos de los componentes dan lugar al establecimiento de ejes de análisis que, en general, conservan la misma estructura de los primeros. Sin embargo, el eje de Adaptabilidad surge de la combinación de prácticas de varios componentes. Los cinco ejes de análisis transversales a los tres niveles de actividad proyecto, programa y portafolio, son: Guía PMBOK®, Alineación Estratégica, Aprendizaje, Adaptabilidad y Ciclos de Vida (Solarte & Sánchez, 2014)

Figura 21

Niveles de madurez del Modelo



Nota. Elaboración propia a partir de (Solarte & Sánchez, 2014)

Tabla 18.

Niveles de madurez CP3M© V5.0

Nivel	Características
Inconsistencia	<p>1) El nivel uno describe una organización que, pese a tener algunos procesos establecidos y estandarizados, no son suficientes para un nivel específico de capacidad en CP3M© V5.0, y es por ello por lo que puede incluir cualquier proceso a cualquier nivel de capacidad sin que la totalidad de éstos le permitan a la organización clasificarse en el nivel dos. 2) Las estrategias pueden quedarse sin implementar, y muchas de sus características operacionales pueden no ser monitoreada apropiadamente. 3) Es probable que una necesidad de cambio detectada a nivel de estrategia no sea transmitida como un requerimiento a nivel de programación de proyectos (Solarte & Sánchez, 2014).</p>
Planeación y Control	<p>1) El nivel dos corresponde al nivel de actividad enfocado en la realización de proyectos. Los proyectos son planificados, ejecutados y controlados apropiadamente, entregando productos y/o servicios de acuerdo con unas especificaciones, y satisfaciendo los requerimientos definidos a nivel táctico (o de programa). 2) Los procesos y prácticas de este nivel permiten gestionar las fases de ciclo de vida de los proyectos para obtener los entregables requeridos, que pueden estar o no relacionados con una estrategia organizacional. 3) La organización promueve una cultura de trabajo por proyectos. 4) El aprendizaje en este nivel se da informalmente entre fases de proyectos, y al final de cada proyecto, con relación a temas como el análisis de contextos específicos, resolución de conflictos, y la fijación de prioridades (Solarte & Sánchez, 2014)</p>

Nivel	Características
Integración	<p>1) El nivel tres refiere la capacidad de la organización para manejar las interrelaciones de los proyectos (incluso si se agrupan en programas), de sus componentes, de sus objetivos, de sus medidas de éxito, de sus criterios de ajuste, y de sus riesgos, con relación a sus respectivos ciclos de vida. 2) Es de naturaleza táctica en el que se comprenden las relaciones estructurales entre los proyectos y los programas; por un lado, y las estrategias, objetivos y metas organizacionales, por el otro. 3) La comprensión de estas relaciones se encuentra diseminada por todos los niveles organizacionales, creando una visión compartida acerca del nivel de importancia de los proyectos para la organización, y permitiendo mejorar la asignación de recursos, disminuir la duplicación de esfuerzos, y analizar y ajustar los proyectos de acuerdo con los cambios definidos en la estrategia. 4) Hay capacitación sobre gerencia de proyectos, y aprendizaje alrededor de temas como la gerencia de múltiples proyectos, de múltiples equipos, y del manejo de las interdependencias entre proyectos. 5) El aprendizaje relacionado con los avances y resultados de los proyectos se reporta como insumo para la adaptación de las estrategias. La medición del logro de las estrategias se basa en los indicadores de éxito definidos para los proyectos.(Solarte & Sánchez, 2014)</p>
Alineación Estratégica	<p>1) En el nivel cuatro, la organización reconoce sus competencias distintivas, establece metas de desempeño, objetivos a largo plazo y estrategias para su logro. Estos elementos son usados como criterios para la priorización y selección de programas y proyectos, para lo cual dispone de procesos de categorización y selección de proyectos. 2) Se identifican las interrelaciones entre proyectos, medidas de éxito, criterios de ajuste, riesgos, riesgos y ciclos de vida. 3) La organización reevalúa constantemente la validez de sus supuestos con respecto a los cambios del entorno para ajustar sus proyectos, y utiliza el aprendizaje reportado desde los diversos proyectos para ajustar sus estrategias e identificar nuevas oportunidades de negocio. 4) Las áreas de proceso de mayor impacto en los objetivos de negocio son manejadas cuantitativamente, permitiendo una mayor predictibilidad y control sobre los proyectos. De esta manera, la medición del logro de las estrategias se basa en indicadores más estables del avance de los proyectos(Solarte & Sánchez, 2014)</p>
Innovación y optimización	<p>1) En el nivel cinco, la organización reconoce y discute cada idea de mejoramiento propuesta por sus integrantes, y evalúa su valor potencial para la estrategia y para la creación de nuevos negocios. 2) La organización promueve una cultura de innovación, la cual es compartida por sus integrantes. 3) Las áreas de proceso de mayor impacto en los objetivos de negocio son optimizadas mediante el tratamiento de las causas comunes de variación. 4) Las lecciones aprendidas están</p>

Nivel	Características
	sistematizadas y diseminadas por toda la organización según sus necesidades, las cuales son continuamente analizadas e implementadas como políticas organizacionales (Solarte & Sánchez, 2014)

Nota. Elaboración propia basado (Solarte & Sánchez, 2014)

Comparación modelos de madurez en gestión de proyectos

Tabla 19.

Modelos de madurez en gestión de proyectos

Modelo de Madurez/ Características	OPM3	PMMM	P3M3	PM SOLUTIONS	CP3M@V5.0
Origen	Estados Unidos	Estados Unidos	Reino Unido	Estados Unidos	Colombia
Versión	4	3	3	4	5
Alcance	Proyecto, programa y portafolio	Proyectos	Proyecto, programa y portafolio	Proyecto, programa y portafolio	Proyecto y programa
Todo tipo de organización	Si	Si	Si	Si	Si
Nivel de adaptabilidad	Alta	Alta	Medio	Alta	Alta
Niveles de madurez	Se estructura por dimensiones y no por niveles Primera dimensión Gestión de proyectos Gestión de programa Gestión de portafolios Segunda dimensión Estandarizar Medir	✓ Nivel 1 - Lenguaje común ✓ Nivel 2 - Procesos comunes ✓ Nivel 3 - Metodología Singular ✓ Nivel 4 - Evaluación comparativa ✓ Nivel 5— Mejora Continua	✓ Nivel 1: Conciencia del proceso ✓ Nivel 2: Proceso repetible ✓ Nivel 3: Proceso definido ✓ Nivel 4: Proceso gestionado ✓ Nivel 5: Optimización del proceso	✓ Nivel 1: Proceso Inicial ✓ Nivel 2: Proceso estructurado y estándares ✓ Nivel 3: Estándares Organizacionales y Proceso Institucionalizado ✓ Nivel 4: Proceso Gestionado ✓ Nivel 5: Optimización del proceso	✓ Nivel 1: Inconsistencia ✓ Nivel 2: Planeación y Control ✓ Nivel 3: Integración ✓ Nivel 4: Alineación Estratégica ✓ Nivel 5: Innovación y optimización

Modelo de Madurez/ Características	OPM3	PMMM	P3M3	PM SOLUTIONS	CP3M©V5.0
	Controlar Mejora Continua				
	Tercera dimensión				
	Progresión de capacidades incrementales				
	Cuarta dimensión Iniciación Planeación Ejecución Control Cierre				
Propósito	El propósito de este estándar es facilitar un camino a las organizaciones para comprender la gestión de proyectos, programas y portafolios, midiendo su madurez contra un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas utilizadas en la gestión de proyectos organizacionales, a través de la estandarización, medición, control y mejora	Permite identificar las mejores prácticas ejecutadas en la gestión de proyectos, abriendo puertas a oportunidades de mejora	Brindar un soporte significativo para las organizaciones, evaluando su madurez y desempeño a través de una guía estructurada de las mejores prácticas en gestión.	Proporciona a la organización un marco conceptual dentro del cual se pueden optimizar procesos específicos de gestión de proyectos para mejorar eficientemente la capacidad de la organización.	Evaluar los procesos estándar de gerencia de proyectos de la organización en relación con sus modelos de ciclo de vida, procesos de apoyo, capacidad y aprendizaje institucional. El equipo de desarrollo de esta herramienta ha validado el modelo que inicialmente se orientaba a actividades operativas hasta llevarlo a un nivel estratégico generando de esta manera la versión 5.0.

Modelo de Madurez/ Características	OPM3	PMMM	P3M3	PM SOLUTIONS	CP3M©V5.0
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrumento tedioso, cuenta con 534 preguntas en la base de datos ✓ Software de uso restringido 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No incluye roles para director de programas o director de portafolios ✓ Sólo proporciona el porcentaje de evaluación de madurez en lugar de puntuaciones finales, lo que dificulta hacer recomendaciones para la mejora continua ✓ No se aplica a programas y portafolios ✓ Mide solo el nivel actual de madurez en la organización y no indica los pasos a seguir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se enfoca solo en procesos de gerencia de proyectos ✓ No cubre la gestión de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solo evalúa capacidades técnicas en gestión de proyectos de acuerdo con el estándar del PMI®, de manera que, si no se está familiarizado con dicho estándar, puede resultar complejo entender cómo funciona el modelo. ✓ también es demasiado extenso y no cuenta con un cuestionario de autoevaluación propio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca utilización, el modelo no es público ✓ Solo califica los procesos formalizados dentro de la organización
	Implementación	Cuestionarios Flexibles	Cuestionarios Estándar	Cuestionarios Estándar	Cuestionarios Flexibles

Nota. Elaboración propia a partir de (Buehring, 2023),(Crawford, 2002),(Fahrenkrog et al., 2003), (Solarte & Sánchez, 2014)

Varios estudios coinciden en que las percepciones organizativas, que incluyen estructuras, roles, funciones y descripciones de puestos, muestran notables variaciones

entre diferentes fuentes. Además, diversas publicaciones comparten un enfoque en el establecimiento, funcionamiento y efectividad de las Oficinas de Gestión de Proyectos en diversos contextos organizacionales y geográficos como se muestran en el Anexo A.

Diseño Metodológico

En el ámbito de la investigación académica, el diseño metodológico emerge como un componente esencial en el proceso investigativo, otorgando la estructura necesaria para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. (Sampieri Hernandez et al., 2014). Este diseño no solo abarca la planificación y ejecución de la investigación, sino que también incorpora una serie de fundamentos que orientan cada fase del estudio. Partiendo de una comprensión clara del problema de investigación, el diseño metodológico implica la selección cuidadosa del tipo de investigación, ya sea cualitativa, cuantitativa o mixta, así como del enfoque metodológico que mejor se adapte a los objetivos planteados.

Asimismo, el diseño metodológico contempla la definición precisa de las variables de estudio y la especificación de los métodos de muestreo que guiarán la selección de la muestra, garantizando así la representatividad de los datos. Esta fase incluye también la identificación y mitigación de posibles fuentes de sesgo, contribuyendo a la validez interna del estudio. Por otra parte, el diseño metodológico se extiende a la selección y aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos más apropiados para abordar las preguntas de investigación planteadas, asegurando la obtención de información relevante y confiable.

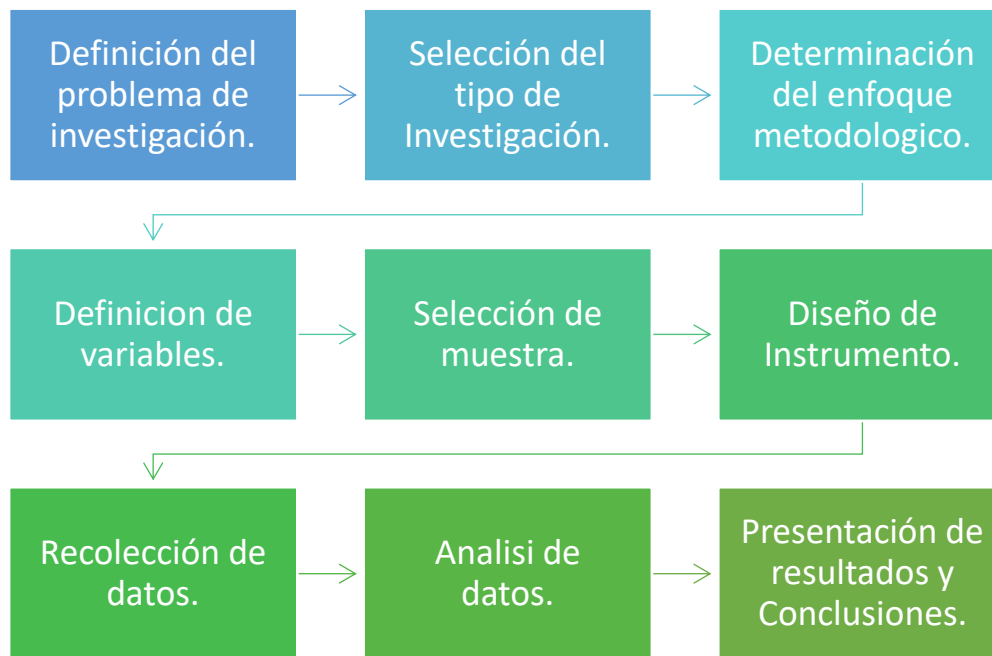
Además, el diseño metodológico implica una planificación detallada de los procedimientos para el análisis de datos, incluyendo técnicas estadísticas o cualitativas pertinentes que permitan extraer conclusiones válidas y significativas. Esta fase requiere una atención especial a la interpretación de los resultados, así como a la presentación clara y coherente de los hallazgos. En resumen, el diseño metodológico constituye el

marco conceptual y operativo que guía el desarrollo de la investigación, asegurando la solidez y la calidad del proceso investigativo en su conjunto.

(Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018) emergen como una clave de referencia en el ámbito académico actual, al presentar de manera detallada los procesos y técnicas indispensables para llevar a cabo una investigación. Su propuesta metodológica, visualizada en la Figura 21 y posteriormente desarrollada, se erige como un marco de trabajo fundamental para el diseño y ejecución de proyectos investigativos.

Figura 22

Metodología de diseño



Nota. Elaboración propia a partir de (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018)

Enfoque del estudio

En el proceso de recolección y procesamiento de información, los investigadores se enfrentan a decisiones cruciales sobre cómo abordar su estudio, y una de las decisiones fundamentales se refiere al enfoque metodológico a emplear. En este sentido, los

paradigmas cuantitativo, cualitativo y mixto representan diferentes aproximaciones que ofrecen distintas perspectivas para comprender y abordar los fenómenos investigados.

En este proceso, se emplean diferentes paradigmas para abordar la realidad desde diversas perspectivas. Uno de estos enfoques es el paradigma cuantitativo, que se caracteriza por su énfasis en la objetividad y la medición de fenómenos (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018) explican que en este enfoque se utilizan instrumentos estandarizados para recopilar datos, como cuestionarios, y se aplican técnicas estadísticas para su análisis, buscando identificar patrones y relaciones que puedan generalizarse a una población más amplia.

En contraste, el paradigma cualitativo se centra en comprender la realidad desde las perspectivas y experiencias de los participantes. En este enfoque se utilizan técnicas como entrevistas en profundidad y observación participante para recopilar datos descriptivos y narrativos. La meta es capturar la complejidad y subjetividad de los fenómenos estudiados, permitiendo una comprensión profunda de las realidades sociales (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018)

Además de estos dos enfoques, existe una perspectiva mixta que integra elementos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación, este enfoque busca complementar y enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado al abordarlo desde múltiples perspectivas. Se emplean tanto técnicas de recolección cuantitativas, como cuestionarios, como cualitativas, como entrevistas, para recopilar datos diversos.

La integración de enfoques permite una comprensión más completa y holística del fenómeno investigado. Al combinar la objetividad del enfoque cuantitativo con la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo, se obtienen resultados más robustos y significativos. Este enfoque mixto no solo proporciona una validación cruzada de los hallazgos, sino que también ofrece una base más sólida para la toma de decisiones.

Variables

En consonancia con la revisión literaria, etapa crucial en la elaboración del estado del arte, se han definido las variables pertinentes para el estudio desde un enfoque que integre los paradigmas cuantitativos y cualitativos. Las variables, en este contexto, representan los elementos fundamentales que serán analizados y evaluados. Su definición precisa y clara es esencial para garantizar la coherencia y la rigurosidad del estudio. En este sentido, se identificaron y delimitaron cuidadosamente las variables relevantes, las cuales constituirán el foco central del análisis en el presente trabajo. Estas variables, cuidadosamente seleccionadas, permitieron examinar sistemática y detalladamente los aspectos clave de la organización, proporcionando una base sólida para interpretar los resultados y formular conclusiones significativas. En adelante, se procederá a describir y justificar cada una de estas variables, estableciendo su relevancia y su relación con los objetivos de la investigación.

V1: Evaluación del nivel de madurez de la gestión de proyectos en una organización. Así mismo, aspectos relacionados con planificación, organización, y control de proyectos, al igual que la gestión del cambio, gestión del riesgo y calidad de los mismo, el cual sirvió como marco de referencia para la investigación, el cual fue descrito *Using the Project Management Maturity Model - Strategic Planning for Project Management (3rd ed.)*.

V2: Percepción sobre nivel de madurez en gestión de proyectos de la organización. Esta variable aborda aspectos como estructura organizacional, gestión documental, planificación, desarrollo de equipo, ejecución y seguimiento, gestión de interesados y gestión de comunicaciones. Se tomó como base el proceso descrito por (Hill, 2013) *The Complete Project Management Office Handbook, 3rd Edition*.

V3: Se definen las variables de medición de desempeño de los proyectos proporcionado por la guía de los fundamentos para la dirección de proyectos y estándar

para la dirección de proyectos, PMBOK séptima edición, lo cual permite recolectar de manera cuantitativa datos relacionados a la forma como se gestionan los proyectos desde la organización, valoradas bajo variables de medición de desempeño (PMI, 2021)

Hipótesis

La implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en CORSOC ONG, basada en un enfoque teórico sólido y adaptada a las necesidades específicas de la organización, conducirá a una mejora significativa en la eficiencia, efectividad y éxito de la ejecución de proyectos, así como en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y maximizar el valor de su iniciativa.

Instrumentos de investigación.

El desarrollo de la investigación se soporta en las siguientes fuentes de información:

- Literatura asociada a estándares internacionales de gerencia de proyectos, aplicación de modelos de madurez y estructuración de oficinas de gestión de proyectos.
- Formularios y entrevistas desarrolladas.
- Repositorio de proyectos gestionados por CORSOC ONG en el periodo que comprende de 2019 a 2023.

Recolección de Información cualitativa.

Entrevista

Para este enfoque cualitativo se planteó un cuestionario de 15 preguntas abiertas, segmentadas en 5 subvariables de acuerdo con lo propuesto por (H. Kerzner, 2009) en "Using the Project Management Maturity Model", las cuales se enmarcan a continuación.

Tabla 20

Componentes instrumento de recolección entrevista

VARIABLES INSTRUMENTO 1	Gestión de procesos
	Gestión de recursos.
	Cultura Organizacional.
	Gestión del Cambio.
	Capacidades Organizacionales

Nota. Elaboración propia a partir de (H. Kerzner, 2009)

Formulario

Para este enfoque cualitativo se planteó un cuestionario de 36 preguntas parametrizadas en 7 subvariables de acuerdo con lo propuesto por (Hill, 2013) en *The Complete Project Management Office Handbook, 3rd Edition*, las cuales se enuncian a continuación: (Hill, 2013)

Tabla 21

Componentes instrumento de recolección cuestionario

VARIABLES INSTRUMENTO 2	Gestión documental.
	Organización y estructura.
	Planificación y optimización.
	Desarrollo de equipo.
	Gestión de relaciones con proveedores y clientes.
	Auditoría de proyectos.
	Gestión de la comunicación.

Nota. Elaboración propia a partir de (Hill, 2013)

Recolección de información cuantitativa

Para la recolección de datos cuantitativos se prevé una serie de instrumentos como son análisis del contenido cuantitativo, observación, pruebas estandarizadas e inventarios, datos secundarios, análisis de indicadores, fórmulas y ecuaciones, instrumentos mecánicos o electrónicos e instrumentos y procedimientos específicos propios de cada disciplina (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). Para el objeto de nuestra investigación se utilizó los datos secundarios, que Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos. (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). Para ello se implementó una matriz tipo lista de chequeo donde a través de las variables de desempeño proporcionadas por el PMBOK7, se proporcionan los datos de la gestión y desempeño de los proyectos en CORSOC ONG los últimos 5 años.

Tabla 23

Componentes instrumento de matriz de proyectos.

VARIABLES INSTRUMENTO 3	Interesados
	Equipo
	Enfoque de desarrollo y ciclo de vida
	Planificación
	Trabajo de proyectos
	Entregas
	Métricas
	Incertidumbres

Nota. Elaboración propia a partir de PMBOK7 (PMI, 2021)

Población y muestra

La población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y muestra como un subgrupo de la población. (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). Para tal fin se tiene como referencia el enfoque mixto de investigación respecto a la recolección de datos de las variables objeto de estudios. En primera instancia para las variables cualitativas son abordadas a las personas; en segunda instancia para variables cuantitativas a través de la revisión documental de los proyectos ejecutados por la organización durante los últimos 5 años.

La población se determina según el número de cargos dirigidos a la gestión de proyectos de la organización, que, para ello, según su estructura organizacional, posee en la actualidad dos gerentes de proyectos y nueve (9) coordinadores; en cuanto a repositorio de proyectos posee sesenta y dos (62) proyectos en los últimos 5 años. Para la determinación de la muestra se basó bajo la fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas.

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

Donde:

- N = Total de la población
- $Z\alpha = 1.96$ al cuadrado (lo que representa un nivel de confianza del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $\sigma =$ desviación estándar 0.5
- e = error (0.05)

Resultados de muestreo aplicado en los diferentes instrumentos

Gerente de proyectos:

N = 2

n = 2

Coordinadores:

N = 9

n = 8.9 = 9

Proyectos 5 años:

N = 62 (en 5 años)

n = 54

Validez instrumentos

Para los instrumentos propuestos se realizaron 3 tipos de validación: primero media una prueba piloto con diferentes miembros de la organización donde se aplicaba el instrumento según el caso, una segunda validación resultado del análisis del trabajo del ejercicio anterior, que consistió en corregir los errores evidenciados del ejercicio inicial, y, por último, una tercera validación con el juicio de un experto frente al instrumento final.

Instrumento 1: Corresponde a una entrevista inicial a los gerentes de proyectos, que resulta en una entrevista virtual para indagar con los mismos las percepciones frente a la organización y poder tener detalles específicos que no se pueden ver en el formulario.

Instrumento 2: Corresponde a un formulario dirigido a los coordinadores de proyectos, de tal manera que se plasme por este grupo de profesionales su visión de la organización en materia de gestión de proyectos. Obteniendo un panorama en términos de madurez de proyectos desde el enfoque de los colaboradores de la organización.

Primera prueba instrumentos cualitativos

Instrumento 1: Para el primer instrumento, se diseñó un formulario inicial con 15 preguntas utilizando Google Forms. Este cuestionario fue completado por un total de 2 gerentes y un director de proyectos dentro de la organización. Las preguntas planteadas abordaron aspectos relacionados con la estructura organizacional, los roles y responsabilidades, así como los procesos y metodologías empleados en la ejecución de proyectos.

El resultado de esta prueba piloto reveló que tres de las preguntas planteadas inicialmente resultaron confusas para los participantes, ya que obligaban al encuestado a responder en función de la existencia de una gerencia de proyectos y de un PMO. Además, algunas preguntas generaban respuestas predefinidas que limitaban la comprensión de las características específicas de la organización o su diagnóstico.

Este hallazgo resalta la necesidad de ajustar y mejorar el formulario inicial para garantizar su claridad y relevancia en la evaluación de la estructura y procesos de gestión de proyectos en CORSOC ONG. Estas modificaciones se llevarán a cabo con el fin de optimizar la efectividad del instrumento en la recolección de datos para la investigación.

Instrumento 2: Respecto al segundo instrumento, se estructuró un formulario de 20 preguntas que recopiló la respuesta de 6 coordinadores de proyectos. Estas preguntas se enmarcaron en aspectos como gestión documental, estructura organizacional, planificación, desarrollo de equipo, gestión de interesados, ejecución y seguimiento, gestión de comunicaciones, entre otros.

El resultado de esta prueba piloto reveló que cuatro de las preguntas proyectadas inicialmente eran redundantes y generaban confusión frente a los tipos de PMO. De la misma manera, no resultaban claros para los encuestados ciertos términos asociados a

la gerencia de proyectos. El hallazgo resultó en la reformulación del formulario inicial, de tal manera que se plasmara efectivamente la percepción de los coordinadores frente a la maduración en gerencia de proyectos de CORSOC ONG.

Segunda prueba instrumentos cualitativos

Instrumento 1: Tras la validación inicial, se procedió a realizar ajustes al cuestionario original, manteniendo un total de 15 preguntas, y se implementó de forma virtual a través de un enlace de Microsoft Forms. Este cuestionario fue compartido con los dos gerentes con el objetivo de evaluar la capacidad de gestión de proyectos dentro de la organización, abordando aspectos clave como la estructura organizacional, los procesos de gestión de proyectos, la cultura empresarial, así como la capacitación y desarrollo del personal. El propósito fundamental fue determinar en qué medida la organización ha desarrollado su capacidad para gestionar proyectos de manera efectiva, permitiendo así identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento en el ámbito de la gestión de proyectos dentro de la empresa.

Este enfoque de evaluación permitió recopilar datos relevantes sobre la madurez en gestión de proyectos en CORSOC ONG, lo que constituye un paso fundamental en el proceso de investigación. Los resultados obtenidos de este cuestionario virtual servirán como base para analizar y comprender el estado actual de la organización en términos de su capacidad para gestionar proyectos, y contribuirán a la formulación de recomendaciones y estrategias de mejora en el ámbito de la gestión de proyectos en CORSOC ONG.

Instrumento 2:

Tras la revisión inicial, se hicieron ajustes al cuestionario original, manteniendo 33 preguntas. Este cuestionario se aplicó a un total de 4 coordinadores. En esta ocasión, se mantuvieron las variables iniciales, aclarando los términos en el formulario para obtener respuestas más precisas por parte de los colaboradores.

La segunda versión del instrumento permitió obtener datos relevantes frente al estado de la organización, esto debido a que se logró profundizar en las dinámicas asociadas a la gestión de proyectos desde un nivel operativo, permitiendo establecer una línea base y, de la misma manera, identificar el estado deseado para cerrar las brechas en el área de proyectos.

Proyectos

Instrumento 3:

Partiendo de las variables de desempeño se realiza una serie de preguntas rutinarias enfocadas en los parámetros mínimos de seguimientos que deben aplicación a los proyectos dentro de la intervención. Para ello en la primera versión se tomaron como referencia 5 proyectos de los 62 proyectos ejecutados durante los últimos 5 años en la corporación. Los criterios que se utilizaron para la selección de estos 5 proyectos fueron enfocados a las líneas estratégicas de CORSOC ONG, monto de inversión, fuente de financiación y tipología de los proyectos.

Para la versión 2, se incluye aspectos como fecha y presupuestos finales, se suprime la pregunta enfocada a la sostenibilidad y se categoriza las preguntas alineadas a las variables de desempeño. Estos ajustes de cambio se apreciaron las modificaciones que hubo en tiempo, valor; respecto a la pregunta de sostenibilidad no se apreciaron instrumento de seguimiento post proyecto, ya que esta responsabilidad recaía sobre los beneficiarios y no sobre el contratista o sobre quien ejecuto el proyecto.

En cuanto a la versión 3 se categorizan las preguntas acordes a las variables y se ajusta de manera secuencial y ordenada, donde cada pregunta mide la intervención de la variable de desempeño en la ejecución de cada uno de los proyectos de CORSOC ONG.

Validación de expertos

Aplicadas las versiones 2 de cada uno de los instrumentos, se determinó la pertinencia de surtir una validación por parte de experta en gerencia de proyectos para obtener las versiones finales de los mismos. Es así como se surtió revisión de los instrumentos por parte de la siguiente experta:

Tabla 22

Componentes instrumento de recolección entrevista

Nombre	Estudios	Certificaciones	Cargo actual
Yojana Esther Pérez Pertuz	Ingeniería civil Especialista y Magister en gerencia de proyectos	PRINCE2 SCRUM MASTER PMP® Enlace capitulo Caribe del PMI®, miembro de la Sociedad Colombiana de Ingenieros.	Docente catedrática de pregrado y posgrado en gerencia de proyectos. Directora del programa de Ingeniería Civil de la Universidad de Sucre.

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se relacionan los instrumentos validados para la fase de recolección de datos:

Anexo B – Instrumento 1: Entrevista Gerentes de Proyectos.

Anexo C – Instrumento 2: Formulario Coordinadores de Proyectos.

Anexo D – Instrumento 3: Matriz de Proyectos.

Fuentes de investigación

El presente estudio se basó en un diseño metodológico que empleó tanto fuentes de información primarias como secundarias. La organización sirvió como fuente secundaria a través de su repositorio de proyectos, mientras que las encuestas (cuestionarios) fueron la fuente primaria, dirigidas al gerente, subgerente y otros profesionales directamente vinculados al proceso de gestión de proyectos.

Diagnóstico Organizacional

Situación actual

CORSOC ONG, en los últimos 5 años ha ejecutado 62 proyectos de inversión, con fuentes de financiación de cooperación internacional, recursos públicos de entes territoriales y entidades nacionales, y también ha realizado proyectos con inversión de fondos privados. A partir de estos, acordes a la estructura organizacional, la organización ha designado coordinadores y gerentes de proyectos para la realización de actividades y tareas referente a los roles para la gestión de los diferentes proyectos. De esta forma los cargos de gerentes de proyectos y coordinador han sido desempeñado con la funcionalidad de realizarles seguimiento a la ejecución de los proyectos, en cuanto al cumplimiento de objetivos, cronograma y presupuesto, por ello se cuentan dentro de la organización con un talento humano que ha venido realizando este ejercicio por varios años y en diferentes proyectos.

En la Tabla 24 y Figura 23 se abordan los patrocinadores, fuentes de financiación y estado actual de los 62 proyectos objeto de estudio de esta investigación.

Tabla 24

Cooperantes y origen de recursos ultimos 5 años – CORSOC ONG

No	FINANCIADOR/PATROCINADOR	ORIGEN DE LOS RECURSOS
1	TEARFUND	COOPERACION INTERNACIONAL
2	ALCALDIA DE TIERRALTA	PUBLICOS
3	MOTA ENGIL	PRIVADO
4	DEPARTAMENTO DE BOLIVAR	PUBLICOS
5	ICBF	PUBLICOS
6	BROEDERLIJKDELEN	COOPERACION INTERNACIONAL
7	MUNICIPIO DE MONTELIBANO	PUBLICOS
8	PROSPERIDAD SOCIAL	PUBLICOS

9	PNUD	COOPERACION INTERNACIONAL
10	ALCALDIA DE TIERRALTA	PUBLICOS
11	PMA	COOPERACION INTERNACIONAL
12	CAMARA DE COMERCIO SINCELEJO	PUBLICOS
13	CERROMATOSO	PRIVADO
14	FONDO COLOMBIA EN PAZ	PUBLICOS
15	USAID	COOPERACION INTERNACIONAL
16	CORNESTOR	PRIVADO

Nota: Elaboración propia.

De la información presentada se evidencia que el 69 % de los patrocinadores/financiadores sus recursos son privados, y de este 69 % un 93 % aportan organizaciones de cooperación internacional, solo un 7 % son de origen netamente privado; el 31 % son recursos de origen público procedentes del erario colombiano financiados por fuentes del sistema general de regalía, ministerio de agricultura, fondo para la paz y entidades de reconstrucción de tejido social.

Figura 23

Porcentaje de distribución del origen de los fondos en CORSOC ONG



Nota: Elaboración propia.

De los 62 proyectos se encuentran cerrados 88.70%, suspendidos 1.63% y activos 9.67%, estos últimos acordes a la vigencia de la anualidad presente. Estos datos lograron obtenerse por la revisión documental al archivo expediente proporcionado por la

organización, donde además se logró apreciar los diferentes instrumentos de medición, reporte de información, manejo de presupuesto, documentos técnicos, actas, sistemas integrados de calidad, salvaguardias y otros formatos aplicados e implementados en la ejecución de los proyectos.

Como bien se mencionó en el capítulo 4. Marco institucional, numeral 7 referente a la organización CORSOC ONG, cuenta con un mapa de procesos donde se integran la gestión administrativa, gestión de proyectos, gestión contable y financiera; la gestión administrativa toma la partida, basada en su sistema de gestión de calidad, de allí se proporciona formatos referentes a políticas institucionales, procesos de contratación y de procesos compra, desde la gestión de proyectos se implementa formatos para la realización de informes y reportes, matriz de seguimiento y elaboración de POA en formatos Excel, a pesar de contar con el licenciamiento de Microsoft project; en la gestión financiera se cuenta con un software contable denominado DIANASIS donde se le hace seguimiento financiero y contable a los diferentes proyectos de la organización.

La gestión de proyectos en la organización se basa en la planificación direccionada desde el director ejecutivo, donde de acuerdo con el número de proyecto, su monto y complejidad, designa gerentes de proyectos o coordinadores de proyectos; la diferenciación entre uno y otro se da en la incidencia que se tiene su rol en los diferentes procesos del mapa expuesto anteriormente. El gerente de proyecto dentro de su rol y operatividad, cuando se ejerce incide directa y transversalmente en los procesos administrativos y financieros, a diferencia del cargo de coordinador, ya que solo se centra en la operación física del proyecto en control de indicadores y seguimiento al POA, por lo que se le proporciona personal del área administrativa y financiera para complementar las actividades y funciones del componente mencionado.

Dentro del talento humano se logra apreciar pluralidad de formaciones académicas, cuentan con gran experiencia en el desarrollo de proyectos con comunidades y sitios de

difícil acceso tanto geográficamente como por condiciones de orden público, sin embargo se logró evidenciar que se cuenta con poca formación y capacitación en temas relacionados a la gestión de proyectos por lo que se intuye que gran parte del éxito en la terminación de los proyectos que se han ejecutados se han dado por la experiencia en campo, trabajo con la comunidad y la instrumentación proporcionada por los organismo de cooperación internacional los cuales a través de sus estándares han dejado una marca significativa en la gestión de proyectos de la organización.

Procesamiento estadístico de datos

En esta sección, se presentarán y analizarán los datos recolectados a lo largo del estudio utilizando diversas técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo que se gestionaron mediante la realización de entrevistas y encuestas a 11 profesionales de la empresa CORSOC ONG (2 gerentes de proyecto y 9 coordinadores de proyecto) y, de la misma manera, revisión de documentación asociada a los proyectos ejecutados los últimos 5 años. El objetivo principal es proporcionar una comprensión clara de la información obtenida, permitiendo identificar patrones, tendencias y relaciones significativas dentro del conjunto de datos. Se emplearán métodos como el análisis de contenido cuantitativo y la revisión de documentos, junto con la interpretación de las entrevistas y cuestionarios realizados. A través de gráficos y tablas, se facilitará la interpretación de los resultados, lo cual es fundamental para fundamentar las conclusiones y recomendaciones de la propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos para CORSOC ONG. Este análisis no solo refuerza la validez de los hallazgos, sino que también ofrece una base cuantitativa y cualitativa sólida para la toma de decisiones estratégicas en la organización.

Entrevista

Con el objetivo de revisar y obtener información sobre el nivel de madurez en la gestión de proyectos de la Organización No Gubernamental (ONG) CORSOC, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con dos gerentes de proyectos, cuyo perfil se puede evidenciar en el Anexo H. Durante estas entrevistas, se exploraron los procesos, prácticas y herramientas utilizadas en la gestión de proyectos dentro de la ONG. Aunque CORSOC no cuenta actualmente con un modelo formal de madurez en la gestión de proyectos, se buscó obtener una comprensión detallada de cómo se gestionan los proyectos en la organización y determinar si existe alguna estructura o enfoque sistemático en su gestión.

Posteriormente, se realizó un procesamiento estadístico de los datos obtenidos por cada pregunta, con el fin de analizar las tendencias y patrones en las respuestas de los gerentes de proyectos. A continuación, se detallan las preguntas más significativas para el diagnóstico organizacional, mientras que las demás preguntas se incluyen en el (Anexo E – Resultados y análisis de las entrevistas).

1. ¿Se han definido y documentado de manera formal los procesos clave de gestión de proyectos?

Se evidenció que la organización CORSOC enfrentó desafíos en la definición y documentación formal de los procesos clave de gestión de proyectos.

El primer gerente indicó que no se habían definido ni documentado formalmente los procesos clave de gestión de proyectos. Esto sugirió una falta de estructura y estandarización en la gestión de proyectos en la organización.

Sin embargo, el otro gerente mencionó que algunos procesos clave de gestión de proyectos habían sido definidos y documentados de manera formal. Señalando una debilidad en el manejo de la información, ya que esta reposaba en las personas y no en

los procesos. Esto indicó una falta de integración y formalización en la gestión de la información relacionada con los proyectos.

Las respuestas de los gerentes de proyectos mostraron una necesidad de mejorar la definición y documentación formal de los procesos clave de gestión de proyectos en CORSOC. La mitad de los gerentes reconoció una ausencia total de documentación formal, mientras que la otra mitad identificó la existencia de documentación parcial, pero con problemas en la gestión de la información.

Esta situación sugirió una oportunidad de mejora en la implementación de enfoques más integrales y formalizados para la gestión de proyectos. Las respuestas subrayaron la necesidad de una oficina de gestión de proyectos que pudiera unificar y estandarizar los procesos de gestión, mejorando la integración y formalización de la información.

2. ¿Qué metodologías específicas se utilizan para abordar desafíos alineados con la misión y valores de CORSOC ONG?

Se observó que en CORSOC no se contaba con una metodología específica formalmente establecida para abordar los desafíos alineados con su misión y valores en la gestión de proyectos.

Algunos de los gerentes de proyectos mencionaron que no se contaba con una metodología específica para abordar estos desafíos. Esta respuesta sugirió un nivel de madurez más bajo en la gestión de proyectos, ya que indicó una falta de metodología claramente definida y documentada para enfrentar los desafíos alineados con la misión y visión de la organización.

El otro grupo mencionó que en una ocasión se utilizó la metodología de las 4R para identificar desafíos, no se indicó que esta metodología estuviera formalmente establecida y documentada en la organización, lo que reforzó la idea de la falta de una metodología específica en CORSOC.

El análisis de las respuestas de los gerentes de proyectos sugirió una necesidad de desarrollar y establecer metodologías específicas para abordar los desafíos en línea con la misión y valores de CORSOC, para que, de esta manera, se pueda armonizar la gestión de proyectos que se llevan a cabo, con las metas y las áreas funcionales de la organización. Se reconoció la ausencia de metodologías formales, esta situación conlleva a escenarios poco estratégicos como la micro administración, comunicación ineficiente y gestión del cambio desacertada por parte del personal directivo, lo que conlleva a la pérdida de enfoque en las iniciativas y proyectos clave en lo relacionado con la misión y visión de la organización (Restrepo, 2020).

Esta situación sugiere una oportunidad de mejora en la implementación de enfoques más integrales y metodológicos para la gestión de proyectos.

Ahora bien, frente

3. ¿Cuáles son los métodos utilizados por CORSOC para evaluar el desempeño de sus proyectos y cómo se utilizan estos datos para mejorar la gestión?

Se evidenció una limitada estructuración en la evaluación del desempeño de los proyectos en CORSOC y en la utilización de datos para mejorar la gestión.

Se señaló la ausencia de indicadores específicos establecidos para evaluar el desempeño de los proyectos. Esto sugirió un nivel de madurez más bajo en términos de medición y evaluación. Además, mencionaron que se llevaban a cabo revisiones periódicas individuales o grupales para revisar el avance técnico y financiero de los proyectos, pero sin la presencia de indicadores específicos, lo que indicó una carencia en la evaluación estructurada.

Adicionalmente, se mencionó que se evaluaba la efectividad de los proyectos en el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) y la ejecución financiera versus el

presupuesto. Aunque esto sugirió una mayor formalización en la evaluación, aún existía una necesidad de mejorar la implementación de indicadores específicos para una evaluación más completa.

El análisis de las respuestas indicó una falta de estructuración en la evaluación del desempeño de los proyectos en CORSOC, lo que sugirió un área de mejora en la formalización de los métodos de evaluación para fortalecer la gestión de proyectos en la organización. La mitad de los gerentes reconoció la ausencia total de indicadores específicos, mientras que la otra mitad mencionó evaluaciones basadas en el POA y el presupuesto, pero con una necesidad de mayor formalización.

Esta situación subrayó la necesidad de una oficina de gestión de proyectos que pudiera desarrollar e implementar métodos de evaluación estructurados y basados en indicadores específicos, asegurando una gestión de proyectos más efectiva.

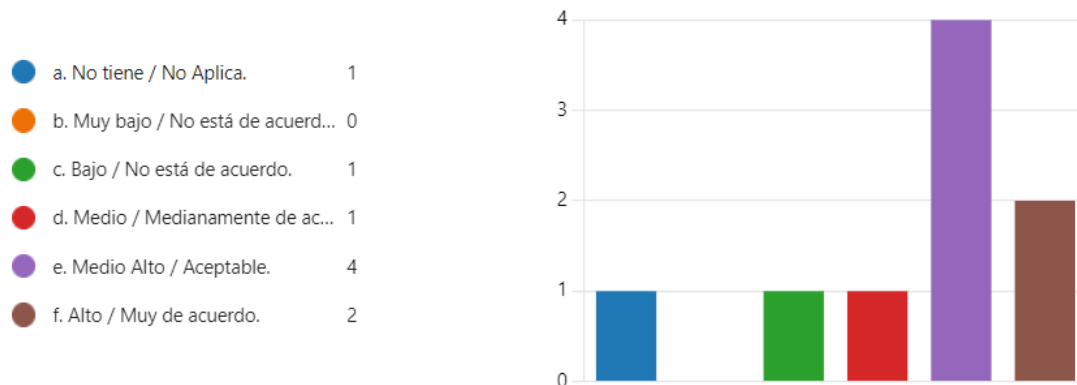
Encuesta

Para evaluar los resultados de la gestión de proyectos de CORSOC ONG, se realizó una encuesta dirigida a los nueve coordinadores de gestión de la empresa CORSOC ONG en los meses de mayo y junio del año 2024 como método de investigación para recopilar información acerca de la percepción de los actores frente al tema de la gestión de proyectos. En el anexo H se evidencia el perfil de los profesionales encuestados y la totalidad de los resultados se pueden encontrar en el Anexo F. A continuación, se presenta las respuestas más relevantes de la encuesta.

1. ¿CORSOC lleva a cabo la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los proyectos?

Figura 24

Resultados aplicación pregunta.



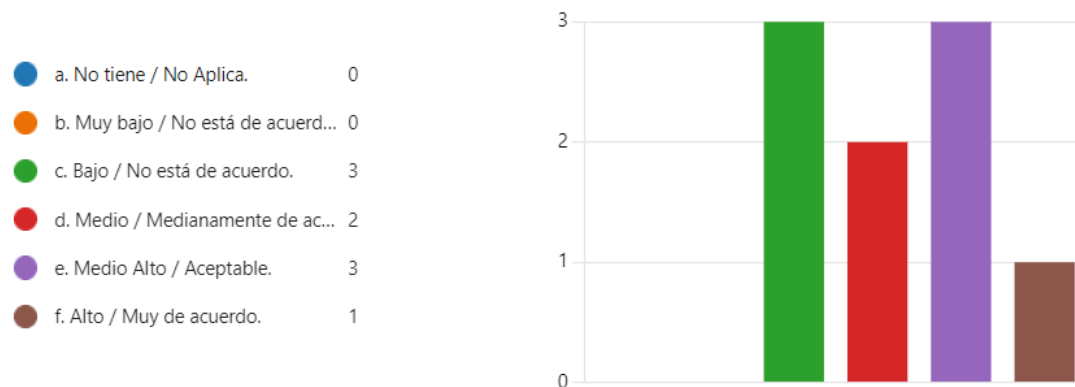
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, existen percepciones variadas de los encuestados frente a la efectividad de los procesos de planificación, con un 44.45% de la muestra considerándolos aceptables y un 22.22% muy de acuerdo con esta afirmación; por otra parte, el 33.33% considera que existen opciones de mejora en las etapas previas al inicio de los proyectos en CORSORC ONG. En general, los resultados sugieren que CORSOC puede mejorar en los procesos establecidos asociados a la planificación de los proyectos.

2. ¿CORSOC utiliza la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes?

Figura 25

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

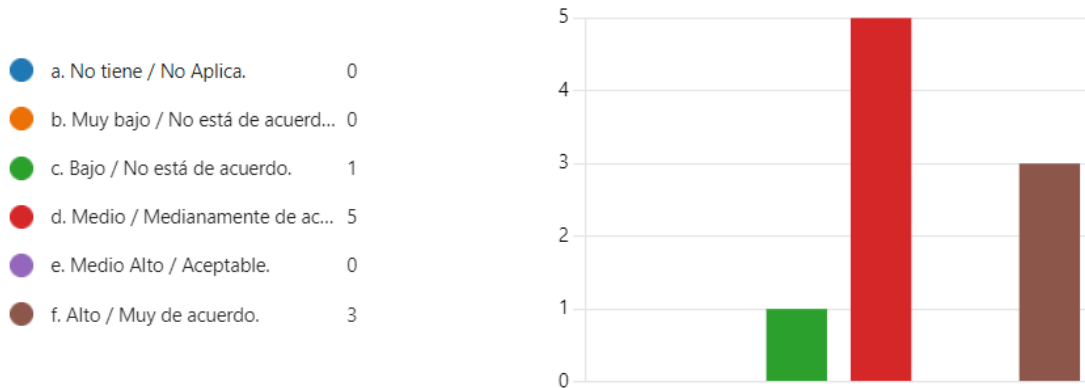
De acuerdo con los resultados, si bien el 66.67% de los encuestados tiene una opinión favorable sobre la gestión de proyectos para reducir el trabajo redundante en CORSOC, un 33.33% restante no está convencido de su efectividad. Esta cifra no es despreciable y representa una porción significativa de la población encuestada.

Es importante destacar que, a pesar de la aparente tendencia hacia la aceptación, la percepción sobre la gestión de proyectos es variada. Esto significa que no hay un consenso claro sobre su utilidad, lo que debilita la afirmación de una aceptación generalizada.

3. ¿CORSOC aplica estándares de gestión de proyectos, utiliza métricas para supervisar el costo, el cronograma y el uso de recursos?

Figura 26

Resultados aplicación pregunta.



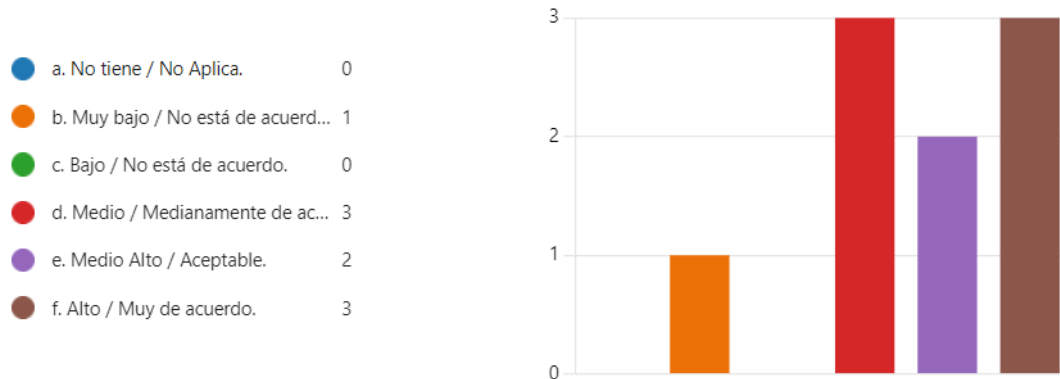
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, un 55.56% de los entrevistados manifiestan estar “medianamente de acuerdo” con que CORSOC posee dentro de sus análisis un sistema de métricas para supervisión de aspectos financieros, de tiempo y recursos. Un 33.33% manifiesta estar “muy de acuerdo” con que CORSOC si aplica estos estándares de medición a sus procesos. Sin embargo, se concluye que CORSOC debe mejorar su alineación estratégica para evaluación de resultados y administración de recursos de tiempo y costo, ya que el 55.56%, que es el porcentaje mayoritario, no conoce en su totalidad que estas métricas se estén usando dentro de la organización.

4. CORSOC facilita la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación de desarrollo profesional disponible?

Figura 27

Resultados aplicación pregunta.



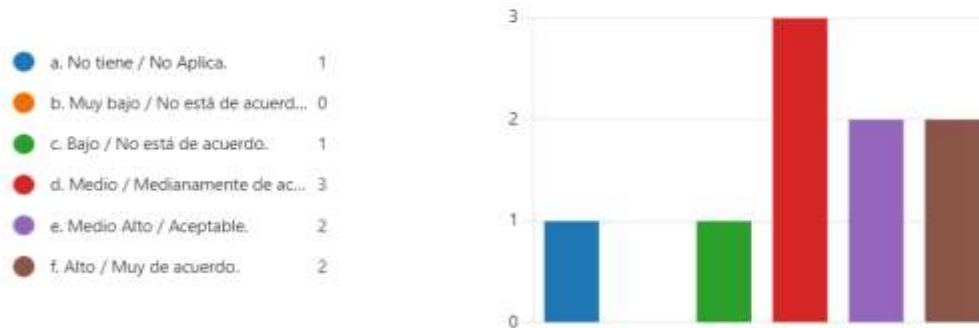
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, un 88.89% de los entrevistados manifiesta que CORSOC, si realiza una gestión importante dentro del desarrollo profesional de su equipo de trabajo, sin embargo, un 11.11% manifiesta “no estar de acuerdo” con la implementación de estas metodologías de desarrollo, por lo que es necesario reconfigurar la metodología para que esta gestión esté disponible y al alcance de todo el equipo

5. ¿Considera que se cuenta con métodos para el manejo y resolución de los obstáculos o conflictos de comunicación que puedan surgir durante el desarrollo de un proyecto en CORSOC?

Figura 28

Resultados aplicación pregunta.



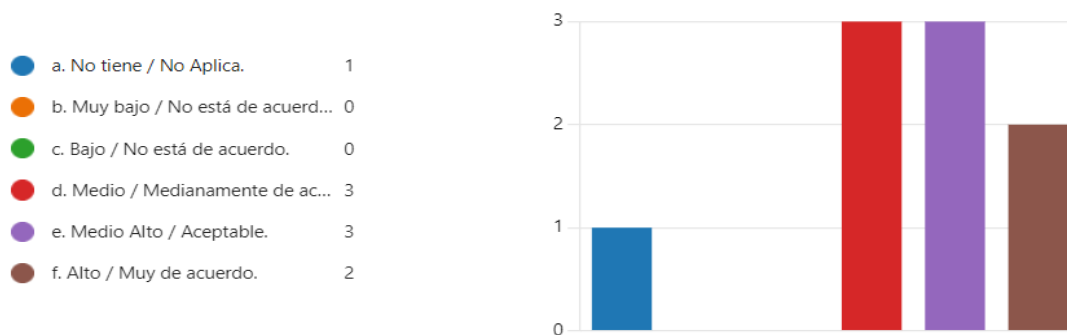
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, se puede observar que el 33.33% de los entrevistados manifiestan estar “medianamente de acuerdo” con los métodos que CORSOC propone para la resolución de conflictos lo que ya es un indicador muy relevante sobre un área a optimizar dentro de la gestión de recursos administrativos, un 44.44% manifiesta estar “Muy de acuerdo” o “aceptable” un 11.11% no está de acuerdo y otro 11.11% manifiesta que “no aplica” dentro de su gestión.

6. ¿La información de los proyectos es accesible a cada uno de los integrantes de los diversos equipos?

Figura 29

Resultados aplicación pregunta.



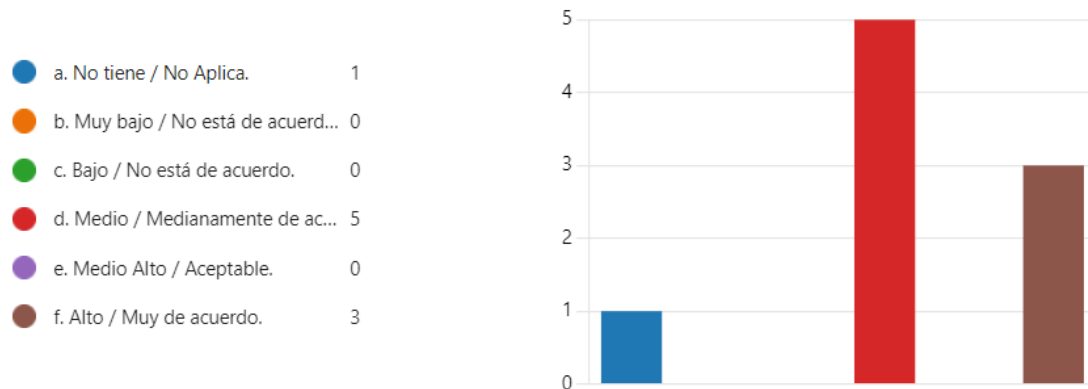
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, se puede observar que un porcentaje del 55.55% está dentro de un rango positivo con respecto a la disponibilidad y accesibilidad de la información de los proyectos durante cualquier etapa de ejecución de estos. Por su parte, el 44.44% no tienen una percepción totalmente positiva al respecto, esto supone que cerca de la mitad de los participantes no tienen acceso oportuno a la información, considerando un nivel de riesgo frente a la toma de decisiones.

7. ¿Existe un plan de gestión de riesgos para abordar los inconvenientes que pueden surgir durante la ejecución de un proyecto en CORSOC?

Figura 30

Resultados aplicación pregunta.



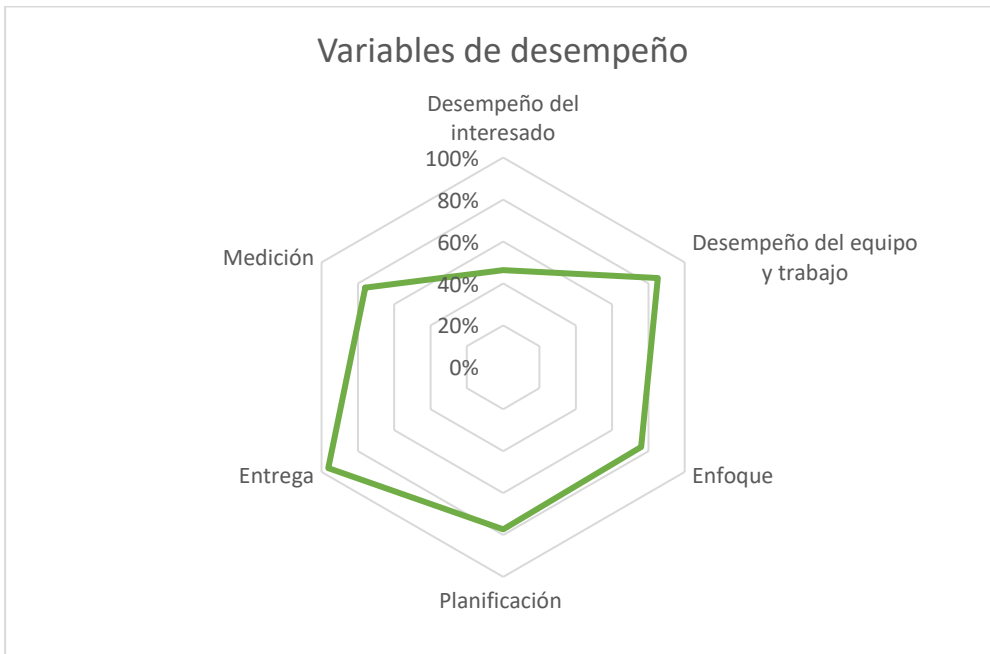
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados, se puede observar que un 55.55% de los entrevistados, está “medianamente de acuerdo” con que CORSOC tiene implementado un plan de gestión de riesgos para cualquier etapa de ejecución de riesgos, lo que permite concluir que, dentro de un aspecto tan relevante como lo es un plan de gestión de riesgos debería estar al alcance de todo el equipo de trabajo y debe estar planteado para atender situaciones adversas en todas y cada una de las etapas de ejecución.

Documentos analizados

Figura 31

Variables de desempeños



Nota. Elaboración propia

El gráfico anterior logra evidenciar de manera general como ha sido el desempeño de los proyectos en CORSOC ONG en los últimos 5 años, medido a través de 7 variables acorde al PMBOK7, y donde se pudo apreciar a través de la muestra de 54 proyectos la interacción con cada una de ellas. Se destaca un resultado satisfactorio donde tuvieron gran puntuación frente al cumplimiento de acciones y tareas desempeñadas, la variable de entrega con 96%; se maneja un enfoque predominante, en este caso predictivo con 76%; variables con resultados aceptables e intermedios se encontró el desempeño de equipo y trabajo con 85%, planificación con 77%, medición con 76%, incertidumbre con 74% y variable con un menor grado de puntuación y con acciones de mejora, el desempeño del interesado con 46%.

Los aspectos que se tuvieron en cuenta para medir cada una de las variables fueron direccionada a la cotidianidad de formatos, herramientas y metodologías aplicadas en la ejecución de los proyectos, que permitieron instrumentalizar preguntas para calcular el nivel de desempeños de estos, orientando procesos de mejoras en aras de potencializar indicadores competitivos, que se traduce en una mejor gestión.

La gran puntuación obtenida en la variable de entrega se dio gracias a la oportuna gestión de cambio, que permitió que el 93% de los proyectos revisados realizaran modificaciones en los productos y entregables, logrando cumplir en un 100% los estándares de calidad, ajustados a la acción pertinente.

Estas acciones pertinentes tuvieron incidencia de manera directa con la variable de planificación, ya que el alcance de los objetivos, los recursos asignados, el plazo de entregas y presupuesto, tuvieron que ser ajustados en una nueva línea base generada de la gestión de cambio realizada, por ello el porcentaje de 77% en el variable de estudio.

Se destaca la realización de reuniones con el equipo de trabajo, se logró apreciar de manera significativa que un 80% de los proyectos revisados, realizo jornadas y mesas de trabajo con la finalidad de reforzar metodológicas y alienar actividades hacia el cumplimiento de objetivos, lo cual se demuestra con un estricto seguimiento con instrumento de medición de KPI en el 93% de los proyectos de la muestra.

Sin embargo, el porcentaje de adopción de lecciones aprendidas fue solo del 52%, en los proyectos donde fueron exigidos por el patrocinador, lo cual indica que no hay un hábito o lineamiento corporativo para la instrumentalización de las lecciones. Por otro lado, se encontró que el 46% de los proyectos tiene de forma estricta la realización o levantamiento de actas de reunión con los interesados y estas se dieron en gran medida por los comités donde hubo gestión de cambio o reporte de seguimiento de actividades.

En el Anexo G se evidencia los resultados detallados frente a los interrogantes planteados para cada variable de medición de desempeño a luz del instrumento 3, que

tuvo como objetivo recolectar información de manera cuantitativa de los proyectos ejecutados por CORSOC ONG, los últimos 5 años.

Análisis de los resultados

Después de haber recopilado las respuestas de los diferentes miembros de la organización en relación con diversas prácticas y procesos de gestión de proyectos, se evidenció una serie de deficiencias y oportunidades de mejora en la gestión de proyectos de la organización, confirmando la necesidad de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos. Los gerentes de proyectos indicaron que no se contaba con una metodología claramente definida para abordar desafíos específicos alineados con la misión y visión de la organización, lo cual reflejó un nivel de madurez bajo en esta área, respondiendo implícitamente a la pregunta de investigación sobre el nivel de madurez en la gestión de proyectos. Además, se identificó una carencia de estrategias formales para evaluar y asegurar las habilidades y competencias necesarias en la gestión de proyectos, así como una limitada oferta de programas de capacitación y desarrollo profesional. Estas debilidades sugirieron una falta de estructura y estandarización en los procesos clave de gestión de proyectos, lo que afectaba la eficacia y eficiencia en la ejecución de estos.

Adicionalmente, se observó que las estrategias implementadas para liderar y motivar al equipo eran variadas, con enfoques tanto prácticos como estratégicos, pero carecían de una coherencia y formalización que asegurara su aplicación uniforme en toda la organización. Asimismo, la evaluación del desempeño de los proyectos carecía de indicadores específicos, lo cual dificultaba la medición y mejora continua de la gestión de proyectos. Estos hallazgos resaltaron la necesidad de establecer una oficina de proyectos en CORSOC, que pudiera unificar, estandarizar y formalizar los procesos de gestión, mejorando la integración, el seguimiento y la capacitación del personal, y asegurando así una gestión de proyectos más efectiva y alineada con la misión y visión

de la organización, cumpliendo con los objetivos específicos de evaluar y proponer mejoras en la gestión de proyectos.

Situación actual

En lo relacionado con la gestión de proyectos de CORSOC, se encontró un interés en aplicar condiciones para aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos que se están y se han realizado. Las altas directrices se promueve la gestión de proyectos, por ende, han creado una estructura para ello mediante coordinadores y gerentes de proyecto. Se tiene en cuenta a la gestionar un proyecto los apartados de integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y los involucrados que pueden aportar positiva o negativamente la ejecución de este. Sin embargo, se encuentran entre sus proyectos resultados que pueden ser mejorables con respecto a lo anteriormente nombrado. Es importante usar diversas estrategias que permitan cumplir con la gestión de los proyectos. Al igual manera organizar las diversas metodologías que se han implementado en la estructura presente de CORSOC.

Se han encontrado que los proyectos tuvieron un comportamiento aceptable, sin embargo, encontramos que en los proyectos revisados el 54% de estos no tienen actas entre los involucrados, el 24% no se mantuvo en el presupuesto asignado, el 28% no cumplieron con los plazos de entrega de actividades y tareas, el 28% no utilizaron de manera eficiente los recursos, el 48% no cuenta con repositorio de lecciones aprendidas de su ejecución, el 26% no cuenta con matriz de riesgo y mecanismos de gestión. En conclusión, se está trabajando de manera empírica con el fin de mejorar la oficina de gestión de proyectos, no obstante, es indispensable estandarizar estos procesos.

Fortalezas

Con base en la revisión de variables cuantitativas y cualitativas, se considera como fortaleza:

- La alta dirección de CORSOC promueve la utilización y mejoramiento de los procesos de gerencia de proyectos.
- CORSOC ha implementado metodologías relacionados con la organización, gestión y conducción del equipo de proyecto definiendo estrategias para alcanzar los diversos objetivos.
- Se ha generado procesos de generación, recopilación, distribución de información para mejorar la gestión en futuras implementaciones y el seguimiento de los proyectos actuales.
- CORSOC utiliza herramientas para identificar actores que pueden afectar o ser afectadas por el proyecto teniendo por consiguiente los factores claves de este.
- Se identifica el impulso de CORSOC por prestar atención a los apartados de Tiempo y costos de los proyectos que están direccionando.
- Se evidencia la facilidad de tener una adaptabilidad a los procesos para evaluar los análisis de riesgos de la ONG.

Oportunidad de mejora

Con base en la revisión de variables cuantitativas y cualitativas, se consideran las siguientes oportunidades de mejora:

- Se debe documentar apropiadamente la información generada a partir de las lecciones aprendidas de tal manera que la finalización del contrato de un profesional no repercuta en la memoria institucional.

- Se debe propiciar una gestión para documentar todos los procesos de manera formal para obtener definida una estructuración de la información desde la planeación hasta el cierre de proyectos.
- Implementar estrategias para poder identificar áreas de mejora para un enfoque más sistemático y proactivo en CORSOC
- Es importante mejorar la estructura organizacional de tal manera que a partir de ella se pueda optimizar los procesos de gestión.
- Se debe llevar a cabo procesos de comunicación entre los diferentes actores internos y externos.
- Es importante administrar la gestión de adquisiciones que se realiza en los procesos en donde se ejecutan.
- Es oportuno integrar metodologías para el seguimiento en la fase de ejecución de los proyectos.
- Es necesario alinear los procesos de búsqueda de oportunidades de negocios y gestión de proyectos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de CORSOC ONG.
- Se debe optimizar la gestión de riesgo en los proyectos para promover su identificación, monitoreo, análisis y mitigación.
- Es necesario estandarizar los procesos que se llevan a cabo en la gestión de cada proyecto para mejorar las fases de planeación, ejecución y cierre, así como los resultados esperados.
- Es fundamental que CORSOC ONG establezca un modelo de gobernanza que no solo estandarice los procesos de gestión de proyectos, sino que también alinee estos procesos con los objetivos estratégicos de la organización. Este modelo de gobernanza debe basarse en los principios del (Project Mangement Institute, 2021) adaptándose para asegurar la alienación estratégica y la gestión efectiva

de proyectos dentro de la organización incluyendo los siguientes componentes:

debe incluir los siguientes componentes:

- Definición de Roles y Responsabilidades: Clarificar los roles y responsabilidades de todos los participantes en los proyectos, asegurando la rendición de cuentas en cada fase del proyecto.
- Estructura de Decisiones: Implementar una estructura clara para la toma de decisiones, con comités de gobernanza y políticas para la aprobación y gestión de proyectos, asegurando que las decisiones sean informadas y alineadas con los objetivos estratégicos de CORSOC.
- Metodologías y Estándares: Adoptar metodologías reconocidas como el (Project Management Institute, 2021) para estandarizar los procesos de gestión de proyectos.
- Medición y Seguimiento: Establecer indicadores de desempeño (KPIs) y mecanismos de seguimiento para evaluar el progreso y el desempeño de los proyectos.
- Gestión de la Comunicación: Desarrollar un plan de comunicación que asegure una comunicación efectiva entre todos los actores involucrados en los proyectos.
- Gestión de Riesgos: Implementar un proceso de gestión de riesgos que permita la identificación, evaluación, monitoreo y mitigación de riesgos.
- Gestión de la Calidad: Asegurar que los proyectos cumplan con los estándares de calidad establecidos por CORSOC.
- Gestión del Cambio: Desarrollar un plan de gestión del cambio que permita gestionar de manera efectiva las transiciones y cambios durante la ejecución de los proyectos.
- Capacitación y Desarrollo: Implementar programas de capacitación y desarrollo para mejorar las competencias de los gerentes de proyectos y otros actores involucrados en la gestión de proyectos.
- Lecciones Aprendidas y Mejora Continua: Documentar y analizar las lecciones aprendidas de cada proyecto para identificar áreas de mejora y asegurar la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos.

Plan de Intervención de la Oficina de Gestión de proyectos

De acuerdo a lo planteado en el apartado de objetivos específicos, se tiene en cuenta el objetivo específico 3: Establecer un plan de implementación de la oficina de gestión de proyectos diseñada para la organización CORSOC ONG.

A partir de lo anteriormente señalado se pretende realizar el plan de implementación de la oficina de gestión de proyectos, teniendo en cuenta las características que esta debe poseer y resaltando la estandarización de los procesos que se llevan a cabo en el presente, cumpliendo con una buena estructura, metodología, funciones y procedimientos a realizar.

Alcance

La oficina de gestión de proyectos tiene como fundamento, la normalización de los procesos gestionados en CORSOC, para apoyar y mejorar el desarrollo de los proyectos realizados y cumplir con la misión y visión de la empresa.

Características

La oficina de gestión de proyectos se encarga de crear procesos, herramientas, técnicas, políticas estandarizadas para gestionar los proyectos de la empresa, para cumplir con las metas de CORSOC ONG.

Misión

Proveer herramientas y métodos con un modelo que permita optimizar y gestionar cada fase de desarrollo de los proyectos ejecutados de los procesos de restablecimiento de derechos de comunidades. Asegurando el éxito de los logros general y específicos de CORSOC ONG y la satisfacción de cada una de las personas que en él se involucran.

Visión.

Consolidarse en 2026 como una oficina de gestión de proyectos siendo referencia nacional e internacional en el impulso de la dignidad humana y el desarrollo sustentable, mejorando de igual manera los indicadores establecidos por CORSOC ONG.

Objetivos.

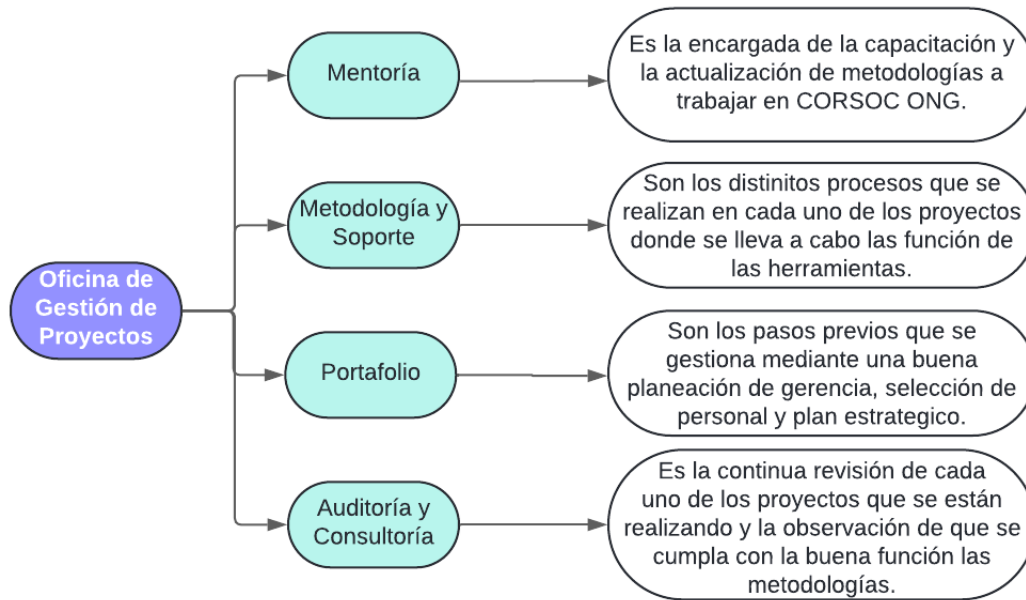
- Velar por la buena ejecución de los proyectos realizados y por realizar en la empresa para conseguir los mejores resultados posibles.
- Seguir cada una de las etapas de desarrollo de cada uno de los proyectos, vigilar de manera efectiva la evolución de los proyectos y guiar a lo largo de su ejecución mediante metodologías estandarizadas para obtener mejores resultados.
- Capacitar al personal de CORSOC ONG, igual que la contratación de expertos en cada apartado de lo que compete un proyecto. Que fortalezca la buena estrategia de trabajo.
- Crear y actualizar cada una de las metodologías implementadas para cumplir con los objetivos predispuestos de CORSOC ONG.

Funciones

En la Figura 25 están los departamentos responsables de cada función que tiene una oficina de gestión de proyectos.

Figura 32

Departamentos de una Oficina de Gestión de Proyectos



Nota. Elaboración propia

Propuesta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos

Considerando la situación actual de CORSOC ONG, teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el alcance, las características de una oficina de gestión de proyectos aportar a la empresa, se invita a crear una Oficina de gestión de proyectos.

Tipo de Oficina de gestión de proyectos a implementar

Según las metodologías de gestión de los procesos en CORSOC ONG y considerando sus resultados, se requiere soporte en los procesos, implantando una infraestructura adecuada y estructurada para gestionar y respaldar diversos proyectos y directores de programas y proyectos. De acuerdo con los distintos tipos de oficina de proyectos que estableció (Hill, 2013), se optará por implementar una oficina de proyectos.

Fases de la implementación de una Oficina de Proyectos

Para la implementación de una oficina de proyectos para la empresa de CORSOC ONG se tiene en cuenta un conjunto de etapas realizadas de manera estructural donde se lleva a cabo de manera ordenada las actividades a realizar. Este con el propósito de lograr cumplir con objetivos trazados en los proyectos presentes y por haber, al igual que permita el involucramiento de todas las partes que lo conforman (Rojas Pulgarín, 2023)

Aprobación por parte de la directiva de la empresa, este puede ser Comité de planeación y gestión, Consejo directivo y/o Asamblea corporativa.

Concientizar a todo el personal involucrado en CORSOC ONG de las ventajas de contar en la empresa una oficina de gestión de proyectos, y el impacto positivo que este puede dar.

Planificación de la estructura organizacional de la oficina, para esto se requiere de la contratación del personal idóneo para cada uno de los departamentos que este pretende poseer y la asignación de los roles para el personal.

Capacitación del personal de la oficina de proyectos, para cada una de sus áreas. Es importante resaltar que esta fase se debe acompañar con la actualización constante de diversas metodologías si esta se considera pertinente para el avance de la empresa. Esta fase es importante debido a que el personal servirá como replicador a la hora de añadir nuevos empleados.

Adquisición de licencias para el funcionamiento de la oficina de proyectos. Esto es importante debido al buen aprovechamiento de diversos Softwares que permitan trabajar de manera eficaz a cada uno de los roles de la empresa.

Adecuación de espacio físico para proporcionar un lugar donde se permita realizar las diversas funciones del personal en el momento en que se realicen sesiones de trabajo

presenciales. Esta oficina se tiene que dotar de los elementos necesarios para cumplir con los objetivos que esta se imponga a la hora de crearse.

Creación de una oficina de gestión de proyectos como una dependencia exclusiva de CORSOC ONG. Permitiendo así un lugar en la estructura organizacional de la empresa.

Funcionamiento de la oficina de gestión de proyectos, por medio de procedimientos estandarizados, indicadores, lecciones aprendidas y procesos en cada uno de los proyectos.

Indicadores

Es de resaltar el seguimiento de cada uno de los procesos para conocer el avance de estos. Para ello se utiliza como medio de análisis de datos indicadores que reflejan el presente de cada proyecto para allí supervisar, analizar y concluir que mecanismos son necesarios implementar para la optimización de los proyectos llevados a cabo. Estos indicadores se deben realizar cada cierto tiempo como lo son semestral, trimestral, bimestral o anual. Para esto se tiene en cuenta los diferentes datos que se pretende conocer:

- El alcance de los proyectos realizados teniendo en cuenta los proyectos que no tuvieron un radio de satisfacción. Para medir este criterio, se utilizan los siguientes indicadores:
- Indicadores: Porcentaje de objetivos alcanzados, nivel de satisfacción del cliente/beneficiario, número de entregables completados versus planificados.
- El tiempo en la cual se realizaron los proyectos comparados con los proyectos que no culminaron en el rango de tiempo establecido. Los indicadores utilizados para este criterio incluyen:
- Indicadores: Desviación del cronograma (en días o semanas), porcentaje de hitos cumplidos a tiempo, tiempo medio de retraso en hitos críticos.

- El buen uso del cronograma establecido para cada proyecto. Se evalúa mediante los siguientes indicadores:
 - Indicadores: Porcentaje de tareas completadas a tiempo, índice de desempeño del tiempo (SPI), frecuencia de revisiones del cronograma.
- El buen manejo de los recursos establecidos en cada uno de los proyectos y tener en cuenta en cuantos y cuanto fueron los sobrecostos si es que los hubo. Los indicadores clave para este aspecto son:
 - Indicadores: Variación del costo (CV), índice de desempeño del costo (CPI), porcentaje de sobrecostos.
- El manejo del cierre de los proyectos realizados, esto viene acompañado de los datos anteriormente mencionados para dar un resultado más concluyente del proyecto. Para evaluar este aspecto, se consideran los siguientes indicadores:
 - Indicadores: Tiempo de cierre del proyecto, nivel de satisfacción del cliente en el cierre, número de problemas resueltos antes del cierre.
- El impacto positivo o negativo si es el caso, de las metodologías que ya se realizaron en los proyectos. Esto como punto clave de los resultados de aprendizaje que ofrece cada uno de los proyectos. Los indicadores relevantes incluyen:
 - Indicadores: Porcentaje de éxito de las metodologías aplicadas, número de lecciones aprendidas documentadas, número de proyectos que adoptaron nuevas metodologías.
- El impacto positivo o negativo si es el caso, de las capacitaciones ofrecidas a las dependencias o personal que llevó el proyecto en el sector de la gestión de estos. Se mide mediante los siguientes indicadores:

- Indicadores: Porcentaje de empleados capacitados, nivel de satisfacción de las capacitaciones, impacto de las capacitaciones en el desempeño del proyecto.
- La documentación elaborada a lo largo de los proyectos, este apartado es importante porque ayuda al seguimiento de cada uno de ellos. Es importante que esta documentación sea formalizada, para mayor claridad de los procesos. Los indicadores utilizados para este criterio son:
 - Indicadores: Porcentaje de documentación completada y formalizada, número de revisiones de documentos, nivel de accesibilidad y uso de la documentación.
 - El impacto positivo de los proyectos que se culminaron de mejor manera, considerando así la ganancia que estos aportaron a la empresa. Los indicadores clave para este aspecto incluyen:
 - Indicadores: Retorno de inversión (ROI), impacto en los ingresos/beneficios de la empresa, nivel de satisfacción de los stakeholders.

Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución del proyecto es el documento donde se formaliza la oficina de gestión de proyecto en CORSOC ONG, esto se realiza después de la aprobación por parte de las directivas de la empresa. En este documento se registra el alcance, las características, los involucrados, la gestión de riesgos, gestión de calidad, cronograma, estructura organizacional, gestión de costos, interesados, objetivos y criterios de éxito.

Gestión del alcance del proyecto

El plan de gestión de alcance del proyecto es aquel que se hace con la finalidad de tener claro las metas que tiene la oficina de gestión de proyectos en la empresa CORSOC ONG. Se tiene a considerar los objetivos generales y específicos. De igual

manera se establece metodologías de control de alcance para prolongar el impacto positivo en la empresa.

Para esta gestión se tiene en cuenta la línea base del alcance, donde encontramos la gestión que se dará en el apartado de asignación de recursos, gestión de costos y cronograma.

Seguidamente se realiza la construcción de una estructura de desglose de trabajo (EDT) donde se realiza de manera jerárquica los puestos de trabajo que la Oficina de gestión de proyectos contiene, así como su deber para conseguir los objetivos.

Línea base del alcance

Es la planeación de las principales actividades asociadas a la ejecución de un proyecto, entre ellas se destaca el tema de presupuestos, costos y tiempo. Para ello establece como punto de partida para tener un buen alcance, la gestión de asignación de recursos, el cronograma que debe tener un proyecto a la hora de ejecutarse y la gestión de los costos para evitar así un encarecimiento de la ejecución del proyecto.

Estructura de desglose de trabajo (EDT)

Figura 33

Estructura de desglose de trabajo



Nota. Elaboración propia.

Iniciación. En esta etapa se debe elaborar un PMO o un PO, de igual manera se debe implementarlo de acuerdo con las actividades a realizar. Se debe documentar el

acta de constitución del proyecto. Es importante recopilar información existente de los proyectos presentes o culminados.

Gestión. Se presenta la Oficina de gestión de proyectos ya identificada, resaltando sus objetivos. Se realiza una prueba piloto para probar y mejorar los resultados esperados. Definir las metodologías a trabajar y estandarizar todo. Se diseña, perfila, organiza y asigna los distintos roles que se van a implementar. Se finaliza terminando todos los trámites administrativos requeridos.

Implementación. Se selecciona el personal que en el caso anterior se había definido.

Se desarrollan las metodologías acordadas con el personal seleccionado. Se realiza la capacitación/formación del personal para su inicio de labores.

Operación. En esta etapa se selecciona los proyectos en los cuales se trabajarán desde la oficina de gestión de proyectos. Se brinda un acompañamiento al personal capacitado para apoyar en el proceso de inicio. Se documenta de manera formal todos las acciones, procesos o eventos que ocurre a lo largo del proyecto. Se realiza, por último, una retroalimentación de lo trabajado.

Mejora. Se sistematiza la documentación formal anteriormente nombrada. Se pretende actualizar a lo largo del tiempo las metodologías a utilizar en la oficina de gestión de proyectos, esto con el fin de siempre optimizar los resultados obtenidos, además de tener una vasta experiencia que ayudará a proyectos futuros.

Gestión de costos

Se presenta un estimado de los costos para la implementación de la oficina de gestión de proyectos para la empresa CORSOC ONG. Para esta administración de costos se tienen en cuenta tres factores importantes, estos son; Talento humano, Inversión en dotación o equipamiento de oficina y La Inversión en capacitaciones.

Talento Humano.

En esta se encuentran los cargos ya presentes en la empresa CORSOC ONG, y se encuentra la inversión del personal adecuado para poder ejecutar de manera eficiente la oficina de gestión de proyectos. Estos cargos se presentan exigiendo en sí una experiencia específica, de acuerdo con lo exigido en el cargo. Se encuentra la inversión en la Tabla 23

Inversión en dotación o equipamiento de oficina.

En este apartado se encuentra los bienes y servicios con los que cuentan el personal a trabajar. Este incluye un presupuesto, es importante aclarar que el pago de este apartado es único debido a que cuenta con la compra de bienes para el funcionamiento de la oficina. Se encuentra la inversión en la tabla 24

Inversión en capacitaciones

Este capítulo es importante para la implementación o mejora de nuevas estrategias de gestión para los proyectos que se realizarán, de igual manera para optimizar cada departamento que integra. Esta inversión se encuentra en la tabla 25

Estimación de costos

se encuentra a continuación el registro de los costos anteriormente discutidos para el presupuesto en la oficina de gestión de proyectos:

Tabla 23

Inversión en talento humano.

INVERSIÓN EN TALENTO HUMANO					
Cargo	Cant	Valor Unitario	Dedicación	Meses	Valor Total (COP)
Gerente de proyectos	1	\$ 7 500 000	50%	12	\$ 45 000 000
Profesional de seguimiento y monitoreo	1	\$ 4 500 000	50%	12	\$ 27 000 000
Asistente de proyectos	1	\$ 3 000 000	100%	12	\$ 36 000 000

INVERSIÓN EN TALENTO HUMANO					
Cargo	Cant	Valor Unitario	Dedicación	Meses	Valor Total (COP)
Analista de calidad	1	\$ 3 500 000	100%	12	\$ 42 000 000
Profesional en gestión documental	1	\$ 3 500 000	100%	12	\$ 42 000 000
Total, talento humano					\$ 192 000 000

Nota. Elaboración propia

Tabla 24

Inversión en dotación y equipamiento de oficina.

INVERSIÓN EN DOTACIÓN Y EQUIPAMIENTOS DE OFICINA			
Descripción	Cant	Valor Unitario	
Computadores	2	\$ 4 800 000	\$ 9 600 000
Software	1	\$ 9 000 000	\$ 9 000 000
Muebles e inmuebles	1	\$ 6 000 000	\$ 6 000 000
Total, dotación y equipamientos de oficina			\$ 24 600 000

Nota. Elaboración propia

Tabla 25

Inversión en capacitaciones.

INVERSIÓN EN CAPACITACIONES			
Descripción	Cant	Valor Unitario	
Capacitaciones	4	\$ 4 000 000	\$ 16 000 000
Total, capacitaciones			\$ 16 000 000

Nota. Elaboración propia

Según lo presentado y considerando un 10 % de contingencias y un 5 % de imprevistos sobre el valor de la suma de la inversión. Encontramos a continuación presupuesto para la implementación de la oficina de proyectos de CORSOC ONG.

Tabla 26

Estimación de costos

ESTIMACIÓN DE COSTOS	
Total, talento humano	\$ 192 000 000.00
Total, dotación y equipamientos de oficina	\$ 24 600 000.00
Total, entrenamiento	\$ 16 000 000.00

ESTIMACIÓN DE COSTOS	
Contingencias	\$ 23 260 000.00
Imprevistos	\$ 12 793 000.00
TOTAL, DE INVERSIÓN	\$ 268 653 000.00

Nota. Elaboración propia

Gestión del cronograma

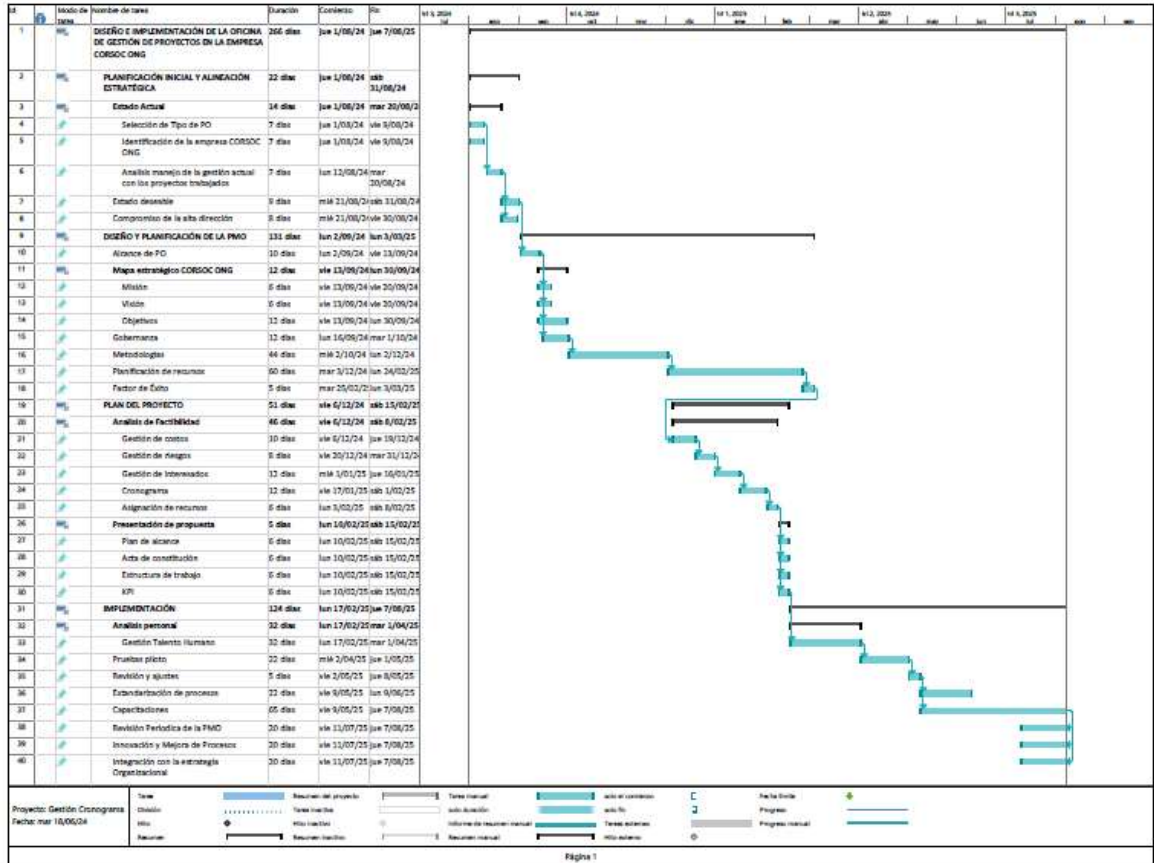
El plan de gestión del cronograma de la Oficina de gestión de proyectos de CORSOC ONG, se realiza el diseño y la implementación de una oficina de proyectos. En esta se realizan una serie de pasos a desarrollar.

El equipo de dirección del proyecto tiene a disposición métodos de programación como se usará en este caso “Ruta Crítica”, herramienta que se puede emplear mediante el programa informático Microsoft Project.

Cronograma

Figura 34

Cronograma de diseño e implementación de una Oficina de gestión de proyectos



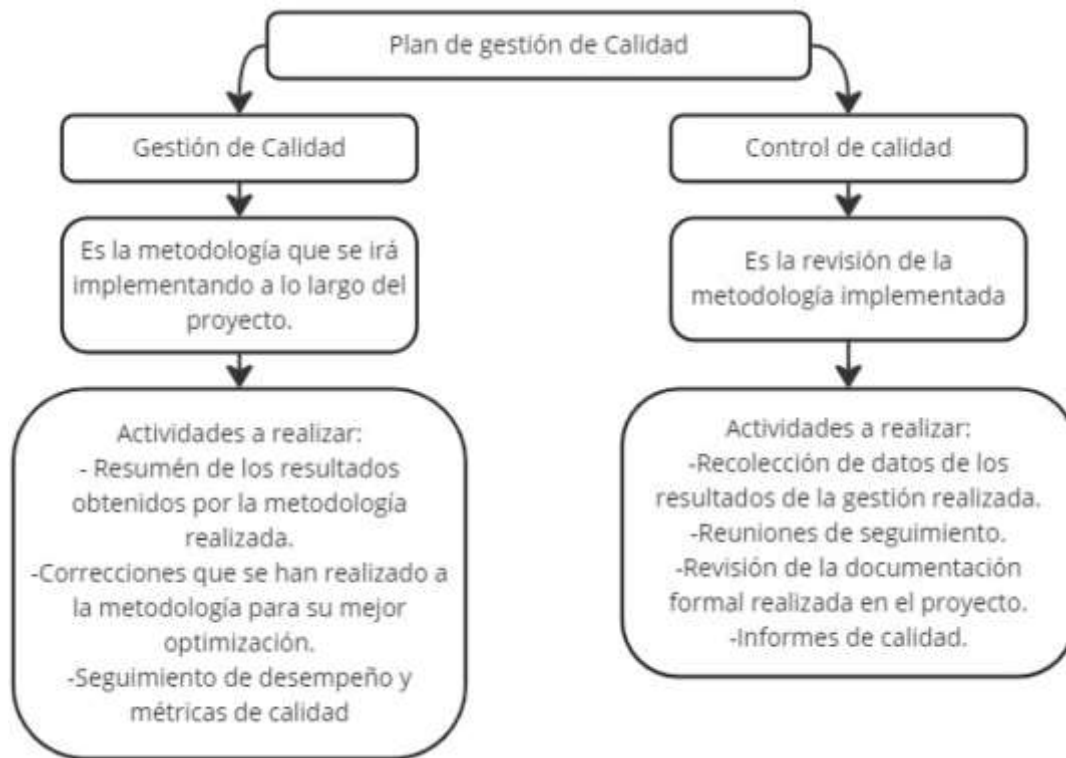
Nota. Elaboración propia

Gestión de calidad

En la gestión de calidad se lleva a cabo la metodología a emplear en CORSOC ONG, para realizar una evaluación del impacto de lo implementado en los proyectos. En este caso el control de calidad se sugiere realizarlo cada 45 días para su evaluación.

Figura 35

Plan de gestión de Calidad



Nota. Elaboración propia

Gestión de cambios

Como se ha venido hablando a lo largo de este documento es pertinente evaluar en todo momento la implementación de nuevas metodologías a trabajar. Es necesario también, actualizar cada una de las metodologías que se ejercen en el momento de crear la oficina de gestión de proyectos. Dicho esto, el plan de gestión de cambios es aquel mecanismo que actúa a la hora de implementar o actualizar una metodología en la oficina de gestión de proyectos. Por consiguiente, el director o analista de proyectos son los que proponen este tipo de procesos, y estos deben pasar por evaluación para determinar los resultados positivos y negativos que este puede presentar, por medio de la asamblea y junta directiva de CORSOC ONG.

Gestión de riesgos

En el apartado de gestión de riesgos se permite monitorear los procesos que realizan junto con la oficina de gestión de riesgos. Esto permite corregir errores a tiempo en el trabajo en la metodología. En el apartado de gestión de riesgos se identificarán las causas y sus consecuencias para evaluar estrategias para minimizar el impacto negativo al proyecto.

Matriz de los riesgos

Se tiene en cuenta la probabilidad de impacto (P*I) y el tipo de riesgo para que en base a las causas se realice la matriz de riesgo considerando los actores de causa y consecuencias que se puede observar. Posteriormente se categoriza el posible riesgo en tres apartados; bajo, medio y alto. El rango bajo se trata de un riesgo que se puede llevar a cabo su gestión hasta diez días hábiles, el rango medio se puede llevar a cabo en aproximadamente entre cinco y siete días hábiles y por último el rango alto, su respuesta se debe tomar en menos de tres días hábiles. En este proyecto se sugiere a tomar en cuenta los siguientes factores de riesgos recomendados, con su respectiva consecuencia, el responsable de gestionar solución oportuna, plan de contingencia y tipo de riesgo para de esa manera implementar el tiempo óptimo para darle respuesta a cada tipo de inconvenientes (Fuentes-Doria et al., 2020).

Tabla 27

Matriz de riesgos

RIESGO	CONSECUENCIA	RESPONSABLE	PLAN DE CONTINGENCIA	TIPO DE RIESGO
Falta de herramientas para la comunicación	Desinformación de procesos	Director de proyecto	Plan de comunicaciones	BAJO
Falta de conocimiento del talento humano	Reprocesos en la implementación del proyecto	Director de proyecto	Seguimiento y control	MEDIO
Omisión de los registros	Fallas en la implementación del proyecto	Director de proyecto	Seguimiento y control	ALTO
Falta de talento humano	Fallas en la implementación del proyecto	Analista de proyecto	Plan de interesados	MEDIO
Falta de conocimiento	Reprocesos en la implementación del proyecto	Propietario y director de	Corrección de acciones	MEDIO
Falta de presupuesto	Terminación del proyecto	Coordinador de Talento Humano	Corrección de acciones	ALTO
Demoras en las actividades asignadas	Retrasos en el proyecto	Director de proyecto	Seguimiento y control	MEDIO
Entregables sin aceptación	Desaprobación del proyecto	Director de proyecto	Seguimiento y control	ALTO
Alteraciones de orden público	Atrasos en el desarrollo de actividades	Director de proyecto	Actividades híbridas o de manera remota	BAJO
Incremento en los valores de las adquisiciones	Demora en la compra de adquisiciones o disminución	Director de proyecto	Plan de interesados	MEDIO

Nota. Elaboración propia

Gestión de los interesados

En la tabla 28 se encuentra los involucrados o interesados en el proceso de la implementación de la Oficina de gestión de proyectos para la empresa CORSOC ONG. Se tiene en cuenta el involucramiento que tiene, además que su conexión con la oficina y la expectativa que este posee.

Tabla 28

Lista Gestión de los Interesados

Gestión De Interesados					
Interesado	Nivel actual de involucramiento	Nivel deseado de involucramiento	Tipo de involucramiento	Conexión con la oficina	Expectativa
Junta directiva	ALTA	ALTA	INTERNO	Aprobación e implementación de la oficina	Motivación y dedicación para implementar un excelente PO
Director Ejecutivo	ALTA	ALTA	INTERNO	Aprobación e implementación de la oficina	Apoyar e implementar desde lo organizacional el PO
Gestión administrativa	MEDIO	MEDIO	INTERNO	Montaje y operación de la oficina	Apoyar desde la parte administrativa la implementación
Gerente de Proyectos	ALTA	ALTA	INTERNO	Ejecución de la oficina	Ejecutar acciones para realizar de manera eficiente los procesos estandarizados
Coordinador de Proyectos	ALTA	ALTA	INTERNO	Montaje y operación de la oficina	Coordinar a los diversos proyectos de interés la metodología a aplicar.
Analista de proyecto	MEDIO	MEDIO	INTERNO	Montaje y operación de la oficina	Permitir la adecuada aprobación y utilización de recursos
Coordinador/a de Talento Humano	MEDIO	MEDIO	INTERNO	Montaje y operación de la oficina	Apoyo en la implementación de la Oficina
Contador/a	BAJO	BAJO	INTERNO	Montaje y operación de la oficina	Apoyo en la implementación de la Oficina
Patrocinadores de proyectos	BAJO	BAJO	EXTERNO	Operación de la oficina	Participes en el proceso de función del Oficina
Proveedores	BAJO	BAJO	EXTERNO	Operación de la oficina	Participes en el proceso de función del Oficina

Nota. Elaboración propia

Gestión de las comunicaciones

En este apartado se emplea los diferentes tipos de comunicaciones que se hacen a lo largo de un proyecto, ya sea para el control, avance o cambio de metodología que se está empleando. Esta comunicación puede ser de bastantes tipos, ya sea verbal o escrita, de igual manera puede ser formal e informal. Se debe tener en cuenta enfocándonos aún más en el apartado de control una comunicación continua esto para tener al tanto los procesos del proyecto y garantizarle una estabilidad. A continuación, se muestra algunos ejemplos de comunicaciones que se debe tener en CORSOC ONG:

- Actas de inicio de proyecto para tener en cuenta los objetivos, alcance, presupuesto, tiempo, costos, riesgos y demás información fundamental en cada uno de los proyectos. Esto por lo general se hace a la hora de iniciar un proyecto.
- Planes para la dirección del proyecto para establecer una ruta de comportamiento frente al proyecto a realizar.
- Estado de avance de las obras para mantener informado y tener una documentación formal adecuada para conocer las acciones que se han realizado durante el proceso.
- Se debe realizar reuniones, esto debe ser de manera periódica para evaluar y tomar acciones durante el proyecto.
- Actividades ejecutadas y avance de estas, para comparar con la parte de gestión de tiempo, presupuestos, etc. Para toma de decisiones.
- Lecciones aprendidas, estas pueden ser de manera informal o formal, para tener una base de datos a la hora de encontrarse en un futuro con un proyecto similar a uno ya ejecutado.
- Acta de cierre de proyecto, ideal tanto como el acta de inicio para resaltar los resultados del proyecto. En esta podemos encontrar el impacto de las metodologías empleadas y concluir si fueron positivas o negativas.

- Actas de gestión de cambio, esta para darle una documentación al apartado de gestión de cambio y poder evaluar de mejor manera la asamblea y la junta directiva de CORSOC ONG, si se llega a ser necesario un cambio o actualización de las metodologías empleadas.

Gestión de adquisiciones

De acuerdo con la gestión de costos realizada anteriormente se expresó la necesidad de comprar elementos ya sean electrónicos o papelería al igual de la creación de un espacio donde funcione la oficina de gestión de proyectos. Debido a esto es necesario desde el apartado de gestión de adquisiciones y con la debida aprobación de la asamblea y la junta directiva de CORSOC ONG, garantizar los dos computadores, el software especializado y la nutrición del lugar de trabajo con muebles e inmuebles para el debido inicio adecuado de la oficina de gestión de proyectos.

Requerimientos para la Oficina de gestión de Proyectos

Además de la dotación y equipamiento nombrado anteriormente en la gestión de adquisiciones para iniciar con la oficina de gestión de proyectos, es necesario que esta también cuenta con el personal óptimo para realizar las diferentes tareas que se nombraron anteriormente, con el fin de cumplir con los objetivos respectivamente estipulados.

En este personal idóneo se debe contar con; un gerente de proyectos, un profesional de seguimiento y monitoreo, un asistente de proyectos, un analista de calidad y un profesional en gestión documental.

Indicadores financieros y beneficios cuantitativos.

Flujo de caja

Para la elaboración del presente flujo de caja se realizó una proyección a 5 años, partiendo de recursos financiados por fuente propia de organización CORSOC ONG, por valor de \$268.653.000, distribuidos en el año 0 y año 1, acorde al presupuesto de implementación de la oficina.

Los ingresos se valoraron incrementalmente, partiendo del porcentaje calculado del margen de utilidad bruta no concedida por gastos de intereses; CORSOC ONG, en 2023 según sus estados financieros genero una utilidad bruta de \$5.658.149.042,19 y unos gastos de interés \$341.750.885,12, duplicando el promedio de 5 últimos años anteriores, y dejando de percibir un 4,3% de utilidad bruta, por ende. Para los egresos se realizó para los años 2 al 5, proyecciones considerando un IPC de 9,28%, con sus respectivas contingencias e imprevistos.

Tabla 29

Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aumento de utilidad bruta por ejecución eficiente de proyectos	\$ 0,00	\$ 243.300.409	\$ 254.005.627	\$ 265.181.874	\$ 276.849.877	\$ 289.031.271
Total Ingresos	\$ 0	\$ 243.300.409	\$ 254.005.627	\$ 265.181.874	\$ 276.849.877	\$ 289.031.271
EGRESOS						
Recurso Humano	\$ 112.000.000	\$ 80.000.000	\$ 209.817.600	\$ 209.817.600	\$ 209.817.600	\$ 209.817.600
Dotacion de oficina	\$ 24.600.000	\$ 0				
Entrenamiento	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000				
Contingencia	\$ 13.568.333	\$ 9.691.667	\$ 20.981.760	\$ 20.981.760	\$ 20.981.760	\$ 20.981.760
Imprevisto	\$ 7.462.583	\$ 5.330.417	\$ 11.539.968	\$ 11.539.968	\$ 11.539.968	\$ 11.539.968
Total Egresos	\$ 165.630.917	\$ 103.022.083	\$ 242.339.328	\$ 242.339.328	\$ 242.339.328	\$ 242.339.328
Flujo Neto	-\$ 165.630.917	\$ 140.278.325	\$ 11.666.299	\$ 22.842.546	\$ 34.510.549	\$ 46.691.943
VPN	\$ 33.603.104					
TIR	23%					
B/C	1,04					
PLAYBACK	1,83					

Nota. Elaboración propia

Evaluación financiera

Para la evaluación financiera se tuvo en cuenta cuatro indicadores para medir la rentabilidad de la implementación y puesta en marcha de la oficina. Estos indicadores fueron valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR), relación beneficio-costos(B/C) y periodo de repago de la inversión (PLAYBACK). Para ello se consideró una tasa de oportunidad del 12%, correspondiente a la aproximación estimada por tasa de interés de política monetaria del Banco de la República.

Acorde a lo ilustrado en flujo de caja anterior, tenemos un VPN \$33.603.104, una TIR de 23% y B/C de 1.04, lo que indica que todos estos indicadores son mayores que 1, por ende, la implementación de la oficina de acuerdo la evaluación financiera es viable, teniendo un periodo de recuperación de la inversión de 1,83 años.

Beneficio cuantitativo

Al realizar un análisis exhaustivo de los estados financieros de la corporación, se encontró pagos excesivos de intereses derivados por no cerrar de manera oportuna los proyectos; estos pagos fueron cuantificado por un 4.3% de ingresos que dejaron de percibirse con concepto de utilidad bruta. Con la puesta en marcha de la oficina de proyectos, podemos observar que estos recursos logran ser captados de forma positiva pasando de ser un pasivo a un activo y contribuyendo al sostenimiento mismo de la oficina, esta acción se da gracias a la eficiencia generada por el mejoramiento del desempeño de los proyectos gestionado por la oficina de gestión de proyectos de la corporación.

Por otro lado, al disminuir los gastos de interés, se mejora la liquidez y aumenta la capacidad de endeudamiento, fundamental para una ONG, porque permite gestionar recursos en entidades financieras para el apalancamiento de proyectos, mejorando el músculo financiero de la organización, incidiendo en su sostenibilidad. Además, la oficina

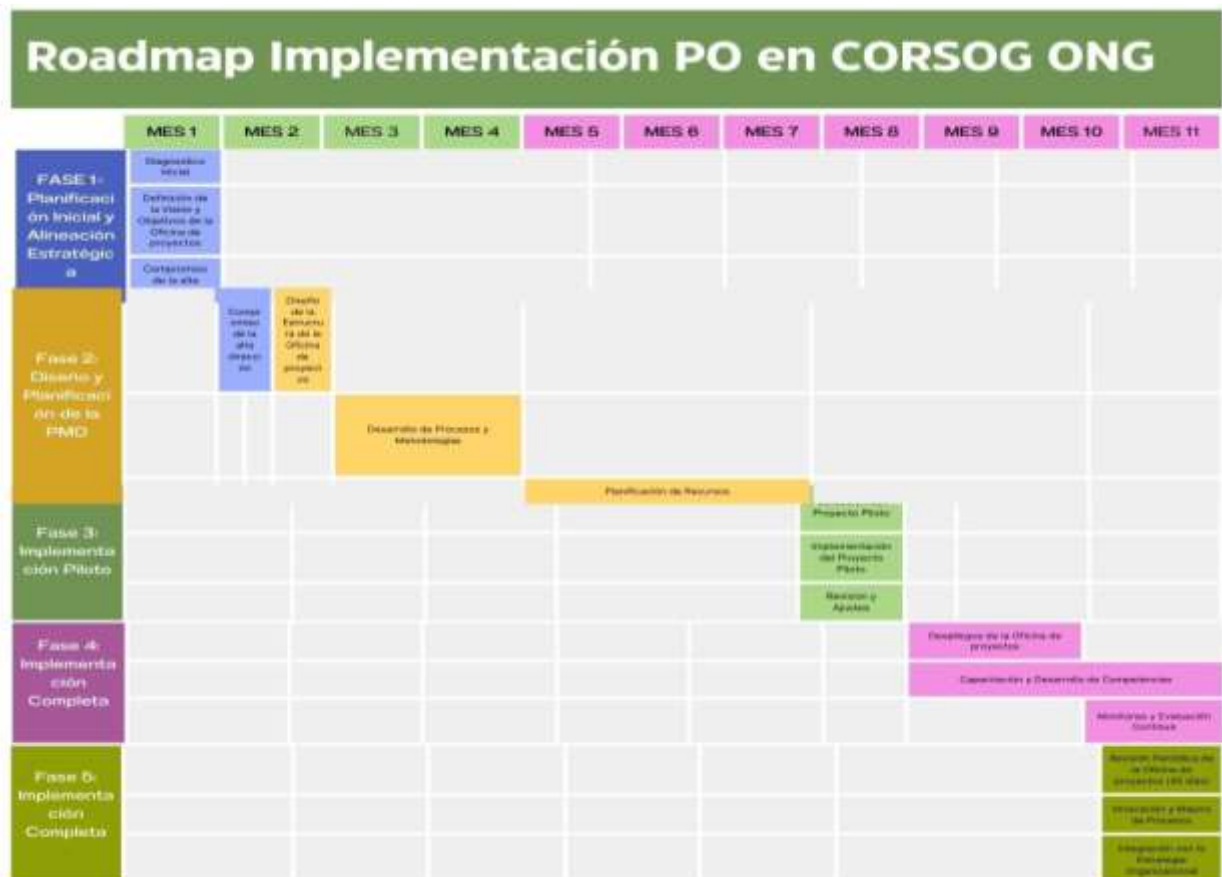
de gestión de proyectos aumenta los indicadores de satisfacción de los participantes y de los cooperantes, mejorando el porcentaje de modificaciones al cronograma, presupuesto y alcance, que el último año estuvo en un 60% de los proyectos ejecutados en la organización, logrando optimizar a una meta del 10% como máximo.

Implementación de la Oficina de proyectos

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en CORSOC ONG es un paso estratégico para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de proyectos dentro de la organización. Para asegurar una implementación exitosa, se ha desarrollado un roadmap detallado que se estructura en cinco fases clave: Planificación Inicial y Alineación Estratégica, Diseño y Planificación de la oficina, Implementación Piloto, Implementación Completa, y Optimización y Mejora Continua. Cada fase incluye pasos específicos y acciones claras que guiarán a la organización desde el diagnóstico inicial hasta la consolidación y mejora continua de la PMO, garantizando así su alineación con los objetivos estratégicos de CORSOC ONG y su capacidad de adaptación a cambios futuros. A continuación, en la Tabla 30, se presenta el roadmap de implementación de la PMO en un formato visual para facilitar su comprensión y seguimiento.

Tabla 30

Roadmap Implementación PO



Nota. Elaboración propia

Sesión de socialización de propuesta

El día 24 de junio del 2024 se realizó una sesión de socialización y validación de la propuesta de oficina de gestión de proyectos en la que participó el equipo del trabajo de grado y las profesionales delegadas por la alta dirección de la empresa CORSOC ONG.

En esta reunión se abordaron los siguientes temas:

- Diagnóstico organizacional: Se socializó el estado actual de la empresa, relacionando un panorama de las principales fortalezas y oportunidades de mejora en materia de gestión de proyectos.

- Propuesta de oficina de gestión de proyectos: Se puntualizó en la estructura, alcance y objetivos de la oficina de gestión de proyectos propuesta para la empresa CORSOC ONG.
- Plan de intervención: Se abordó el plan para implementación de la oficina de gestión de proyectos; estableciendo las actividades, cronograma, costos y aspectos relevantes para la puesta en marcha de esta intervención.

La jornada concluyó con la validación de la propuesta de la oficina de gestión de proyectos por parte de las profesionales designadas, dando un parte de viabilidad técnica y económica. De la misma manera se demostró el interés de poner en marcha el plan de intervención para optimizar la gestión de proyectos en la organización. En el Anexo I se relaciona el acta resultante de la reunión.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

Como primera conclusión frente al objetivo “Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios que permitan proponer un modelo de Oficina de gestión de proyectos acorde con la alineación estratégica de la organización CORSOC ONG”, se puede establecer que, tomando como base la revisión de la literatura consolidada como marco teórico del presente trabajo, se definieron y describieron diversas tipologías de oficinas de gestión de proyectos. Se estableció, de acuerdo con el objetivo propuesto, que existen modelos teóricos y prácticos que permiten estructurar una Oficina de proyectos basada en roles, actividades, ubicación jerárquica, propósito organizativo y alcance de actividades. Modelos como los propuestos por Gerard Hill, que integran componentes

estructurales y funcionales, ofrecen un marco adecuado para la alineación estratégica y la mejora continua en la gestión de proyectos de CORSOC ONG.

Conclusión 2:

Frente al objetivo “Realizar un análisis situacional de CORSOC ONG que permita conocer su estado actual de madurez frente a la gestión de proyectos”, se puede establecer que, siguiendo el modelo de madurez de Harold Kerzner, CORSOC ONG posee un nivel inicial de madurez en gestión de proyectos. Aunque existen esfuerzos esporádicos y una comprensión básica de la importancia de la gestión de proyectos, falta un apoyo consistente de la alta dirección y una estandarización de procesos. La organización cuenta con elementos característicos del nivel 1 (lenguaje común) y algunos del nivel 2 (procesos comunes), lo que indica la necesidad de avanzar hacia una mayor integración y formalización de prácticas y procedimientos.

Conclusión 3:

Como tercera conclusión frente al objetivo “Estructurar una Oficina de Gestión de proyectos adaptada a las necesidades de CORSOC ONG”, se puede establecer que, bajo los parámetros definidos en el diagnóstico de madurez y los lineamientos de los dominios de desempeño de la PMBOK 7^a edición, se considera que la organización puede beneficiarse de una oficina de gestión de proyectos de primer nivel. Esta PMO debe enfocarse en la supervisión de proyectos y en la capacitación para mejorar la entrega de proyectos, cumpliendo objetivos de costo, programación y utilización de recursos. La estructura organizacional y funcional de la Oficina de gestión de proyectos propuesta permitirá una mejor alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Conclusión 4:

Frente al objetivo de “Elaborar un plan de implementación para el modelo de PMO diseñado para CORSOC ONG”, se puede establecer que la implementación de una

oficina de gestión de proyectos debe ser un proceso escalonado y metódico. El plan de implementación propuesto incluye cuatro ejes de gestión: (1) alineación estratégica, asegurando que la oficina se integre con la estructura funcional de la organización; (2) gestión de proyectos, estableciendo una estructura lógica para la entrega de proyectos; (3) gestión operacional, con fases claras de implementación; y (4) gestión del cambio, generando consenso y apoyo entre los interesados mediante procesos educativos y de concientización. Este enfoque garantiza una integración efectiva y sostenible de la Oficina en CORSOC ONG.

Conclusión 5:

Como quinta conclusión frente a “Desarrollar una propuesta para la implementación de una PMO que permita mejorar la gestión de proyectos en la búsqueda permanente de creación de valor y sostenibilidad en CORSOC ONG”, a partir de la validación y viabilidad expresada por parte del equipo profesional de la empresa CORSOC ONG, se puede establecer que la propuesta desarrollada en este trabajo promueve mejoras significativas en la gestión de proyectos de la organización. La implementación de una oficina de gestión de proyectos contribuirá a la creación de valor y sostenibilidad mediante la estandarización de procesos, la mejora de la coordinación interna y la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de CORSOC ONG. La propuesta incluye fases específicas de implementación, seguimiento y evaluación que abarcan una planificación cuidadosa con enfoque estratégico para su correcta implementación y control de gestión

Conclusión 6:

Como sexta conclusión frente a la pregunta: ¿Puede la implementación de una PMO mejorar la gestión de proyectos en la búsqueda permanente de creación de valor y sostenibilidad en CORSOC ONG?, se puede establecer que la implementación de una oficina de proyectos en CORSOC ONG representa una oportunidad significativa para mejorar la gestión de proyectos. La oficina de gestión de proyectos permitirá estandarizar

procesos, establecer políticas y procedimientos consistentes, y mejorar la alineación estratégica de los proyectos con los objetivos de la organización. Esto resultará en una mayor eficiencia operativa, mejor toma de decisiones y una mayor capacidad para entregar proyectos exitosos, generando así valor y sostenibilidad para la organización, por ende al presentarse ante las profesionales delegadas por la alta dirección de la corporación, se validó de manera oportuna la intervención, reconociendo los aportes que genera la puesta en marcha de la oficina de gestión de proyectos en la empresa, optimizando y mejorando los indicadores y satisfacción de los cooperante, viéndose reflejado en la gestión de cambio eficiente en desarrollo de tareas, presupuesto y alcance de los proyectos.

Conclusión 7:

La implementación de una oficina de gestión de proyectos en CORSOC ONG representa un valioso aporte al conocimiento científico de la gestión de proyectos. Este trabajo proporciona un caso de estudio detallado y exhaustivo sobre cómo una ONG puede estructurar e implementar una PMO, situación que se puede evidenciar con el diseño metodológico establecido, en el que los instrumentos de recolección de información fueron validados por una experta en gerencia de proyectos para su aplicación a dos gerentes de proyectos y nueve coordinadores de proyectos de CORSOC ONG de acuerdo con la estructura organizacional de esta empresa.

Es así como los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas pueden enriquecer la literatura sobre gestión de proyectos, ofreciendo nuevas perspectivas y prácticas recomendadas. La implementación de la PMO en CORSOC ONG sirve como modelo para otras organizaciones, destacando la importancia de una gestión de proyectos alineada estratégicamente y orientada a resultados, lo que contribuye a la madurez y evolución de la disciplina. Futuros estudios podrían considerar la ampliación de la

muestra de expertos para obtener una visión comparativa más amplia y fortalecer aún más la validez externa del estudio.

Recomendaciones

Para mejorar y solucionar los problemas identificados en la gestión de proyectos de CORSOC ONG, de acuerdo con el diagnóstico organizacional realizado, se plantean las siguientes recomendaciones, orientadas a implementar de manera exitosa la oficina de gestión de proyectos:

Fortalecimiento del Marco Teórico y Práctico:

Es fundamental que CORSOC ONG continúe ampliando y actualizando su base teórica en gestión de proyectos. Se recomienda que la organización fomente la formación continua y la actualización de conocimientos en los estándares y metodologías internacionales de gestión de proyectos, como los establecidos por el Project Management Institute (PMI) y la Guía PMBOK.

La integración de metodologías ágiles, como Scrum o Kanban, puede complementar el enfoque tradicional y proporcionar una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de proyectos, permitiendo a la organización responder de manera más eficiente a los cambios y necesidades emergentes.

Desarrollo de un Sistema de Gestión del Conocimiento:

Implementar un sistema de gestión del conocimiento que permita documentar, compartir y reutilizar las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en proyectos anteriores. Este sistema facilitará la toma de decisiones informadas y la mejora continua de los procesos de gestión de proyectos.

Se sugiere la creación de una base de datos centralizada donde se almacenen documentos clave, informes de proyectos, plantillas y herramientas, accesibles a todos los miembros del equipo de proyectos.

Capacitación y Desarrollo de Competencias:

Invertir en programas de capacitación y certificación para el personal involucrado en la gestión de proyectos, asegurando que posean las competencias necesarias para desempeñarse de manera efectiva en sus roles.

Fomentar la participación en seminarios, talleres y conferencias sobre gestión de proyectos para mantenerse al día con las tendencias y mejores prácticas del sector.

Implementación de Herramientas Tecnológicas Avanzadas:

Adquirir e implementar software especializado en gestión de proyectos que permita una planificación, seguimiento y control más eficientes. Herramientas como Microsoft Project, Trello, Asana o Jira pueden ser muy útiles para la gestión integral de proyectos.

La utilización de sistemas de información geográfica (GIS) y herramientas de análisis de datos puede proporcionar una visión más completa y detallada de los proyectos, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

Establecimiento de Indicadores de Desempeño (KPIs):

Definir y monitorear indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos. Estos KPIs deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización y proporcionar una medida clara del progreso y éxito de los proyectos.

Los KPIs pueden incluir métricas como el cumplimiento de plazos, control de costos, satisfacción del cliente, calidad de los entregables y eficiencia en la utilización de recursos.

Fomento de la Cultura de Gestión de Proyectos:

Promover una cultura organizacional que valore y apoye la gestión de proyectos como una competencia clave para el éxito de la organización. Esto implica el compromiso y apoyo de la alta dirección, así como la participación de todos los miembros de la organización.

Realizar campañas de sensibilización y comunicación interna sobre la importancia de la gestión de proyectos y los beneficios de la PMO, para asegurar una comprensión y adopción generalizada en toda la organización.

Incorporación de Elementos Optimizados de Project Management:

Gestión de Portafolio de Proyectos: Incorporar prácticas avanzadas de gestión de portafolio que permitan priorizar y seleccionar proyectos basados en su alineación estratégica, valor agregado y viabilidad. Esto asegurará que los recursos se asignen de manera óptima y que los proyectos contribuyan significativamente a los objetivos organizacionales.

Análisis de Riesgos Avanzado: Implementar técnicas sofisticadas de análisis y gestión de riesgos, como el análisis cuantitativo de riesgos y simulaciones de Monte Carlo, para identificar, evaluar y mitigar los riesgos de manera proactiva. Esto permitirá una gestión más robusta y resiliente de los proyectos.

Gestión del Cambio Organizacional: Desarrollar y aplicar un marco de gestión del cambio organizacional que facilite la transición y adopción de la PMO, abordando las resistencias al cambio y asegurando la aceptación y compromiso de todos los niveles de la organización.

Evaluación y Mejora Continua:

Establecer un proceso de evaluación continua de la Oficina de gestión de proyectos, utilizando auditorías internas y externas, para identificar áreas de mejora y asegurar que se mantengan altos estándares de calidad en la gestión de proyectos.

Implementar ciclos de retroalimentación y revisión periódica de los procesos y prácticas, ajustando y mejorando continuamente en función de los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas.

Estas recomendaciones, basadas en el diagnóstico organizacional y en los principios avanzados de la disciplina de Project Management, proporcionan una hoja de ruta clara para que CORSOC ONG implemente de manera exitosa su oficina, mejorando la eficiencia y efectividad de su gestión de proyectos y contribuyendo al logro de sus objetivos estratégicos. Además, abren oportunidades para futuras investigaciones y desarrollo de nuevos métodos y modelos en la gestión de proyectos, consolidando el avance y la profesionalización de esta disciplina en la organización y en el sector en general.

Referencias

- A.I.P.M. (2023). *AIPM Professional Competency Standards for Project Management*.
- A.P.M. (2019). *APM Body of Knowledge*. Buckinghamshire.
- Acevedo, H. E. (2021). *Oficinas de gestion de proyectos de tecnologia de la informacion del grupo*.
- Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. *International Journal of Project Management*, 29(2), 303.
- Antolínez, H. S. (2021). *Propuesta para la normalización del alcance a través de una - PMO- para proyectos en*. Universidad Santo Tomas.
- Arrieta, D., & Cardenas, L. (2023). *Implementación de una PMO en organizaciones sin ánimo de lucro*. Universidad EAN.
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(6), 766–788.
- Axelos. (n.d.). *Axelos*. <https://www.axelos.com/for-organizations/p3m3/p3m3-maturity-model>
- Axelos. (2017). *Prince 2 Project in Controlled Environments*. Londres.
- Buehring, S. (2023). *Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3)*.
- C.O.R.S.O.C. (2023). *Sobre nosotros*. <https://corsoc-ong.org/site/index.php>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Plan de acción para el aceleramiento de la digitalización del sector agropecuario*. <http://hdl.handle.net/11520/24326>
- Cooke-Davies, T. (2004). *Project Management Maturity Models*. The Wiley Guide to Managing Projects.
- CORSOC, O. N. G. (2017). *Portafolio de servicio*. CORSOC ONG.

Crawford, J. K. (2002). *Modelo de madurez de la gestión de proyectos: proporcionar un camino comprobado hacia la excelencia en la gestión de proyectos*. Marcel Dekker.

Cunha, E., & Lacruz, A. (2018). Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study. *Revista de Gestão*, 212–227.

Cunha, J., & Medeiros, J. (2021). The contribution of project management offices (PMO) to the strategy implementation in Project-Based Businesses: systematic literature review and proposal of a model. *Revista de Gestao e Secretariado*, 301–326.

Desouza, K., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management, Volumen 26*, 414–423.

E.C. (2021). *Project Management Methodology Guide*. Bruselas.

EFICIENTE, C. O. L. O. M. B. I. A. C. O. M. P. R. A. (n.d.). *COLOMBIA COMPRA*

EFICIENTE.

https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_clasificador/manualclasificador.pdf

Fahrenkrog, S. L., Haeck, G., Abrams, F., & Whelbourn, D. (2003). Modelo de madurez de gestión de proyectos organizacionales del PMI. In *Congreso Global PMI® 2003—Norteamérica*. Instituto de Gestión de Proyectos.

Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Malvaceda-Espinoza, E., Díaz

Ballesteros, J. L., & Díaz Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigación:*

Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y

contables. Universidad Pontificia Bolivariana.

Gómez, S. C. (2023). *Universidad del externado del Colombia*.

<https://agoramercatorum.uexternado.edu.co/nuevo-regimen-de-supervision-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-extranjeras-con-negocios-permanentes-en-colombia-una-medida-eficaz/#:~:text=En la actualidad%2C son 193.070,negocios>

- permanentes en te
- Guida, P. L., & Monassi, M. (2021). The New ISO 21502. *PM World Journal*, X(ue III).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). McGraw-Hill Interamericana México.
- <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hill, G. M. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook* (3rd ed.). Taylor & Francis Group.
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. *International Journal of Project Management*, 547 – 555.
- Hubbard, D. G., & Bolles, D. L. (2015). PMOs of Today and Tomorrow. *PM World Journal*, IV, 1–16.
- I.S.O. (2020). *ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management*.
- I.S.O. (2021). *ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management - Context and concepts*.
- Ichsan, M., Sadeli, J., & Gregorian, J. (2022). *The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. Cogent businesss and management* (pp. 2–18).
- Jordan, A. (2013). *Risk Management for Project Driven Organizations: A Strategic Guide to Portfolio, Program and PMO Success*. J. Ross Publishing.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. J. Ross Publishing Kerzner, H.
- Kerzner, H. (2009). *Hoboken*. John Wiley & Sons, Inc.
- Kerzner, H. R. (n.d.). *Project Management: Un Enfoque de Sistemas para la Planificación, Programación y Control*. Wiley.

- Linde, J., & Steyn, H. (2016). The effect of a Project Management Office on project and organizational performance: A case study. *South African Journal of Industrial Engineering*, 151–161.
- Lledo, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestion de Proyectos*. Pearson Educacion.
- Matos, S., & Lopes, E. (2013). *Prince2 or PMBOK – A Question of Choice*. Procedia Technology.
- Miller, B. (2004). The pathway to OPM3: a busy project manager's guide to advancing organizational maturity. In *PMI® Global Congress 2004*. North America.
- Monsalve, N. A., Ayala, L. M., & Gracia, J. D. (2018). *Introduccion a la Gerencia de proyectos*. Universidad EAN.
- Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project Management Office Models – A Review. *Procedia Computer Science*, 100, 1085–1094.
- Morris, P. (2004). Moving from corporate strategy to project strategy: leadership in project management. *PMI Research Conference: Innovations*.
- Pennypacker, J. (2006). Project management maturity: An assessment of project management capabilities among and between selected industries. *Engineering Management, IEEE Transactions On*, 59–68.
- PMI. (2021). *What is a Project*. 19073. <https://kissflow.com/project/what-is-a-project/>
- Reyes, J. N. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*, 38.
- Rojas Pulgarín, P. A. (2023). *Estrategia pedagógica para el mejoramiento del nivel de comprensión lectora en inglés en los estudiantes del grado octavo de la Institución Educativa Jorge Robledo*.
- Román, M. (2016). *Codigoalfabetización y pensamiento computacional en educación primaria y secundaria: validación de un instrumento y evaluación de programas [Code-literacy and Computational Thinking in Primary and Secondary Education:...]*.

- 720.
- Ronielton Rezende Oliveira, H. C. (2020). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional. *INNOVAR*, 30(75), 119–134.
- Roque Rabechini Jr, E. A. (2022). Stakeholder management and project management office: effect on project results. *Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)* V, 62, 1–25.
- Sampieri Hernandez, R., Fernandez Collado, C., & Baptisa Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.
- Sandra Marcela Delgado Ortiz, N. A. (n.d.). Learning capacity and effectiveness in the management of organizational projects. *DYNA*, 38–46.
- Solarte, L., & Sánchez, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Innovar*, 24(52), 5–18.
- Vanegas, E. A. (2013). *Diseño de la Oficina de proyectos (PMO) para el oleoducto central S.A.* Universidad EAFIT.
- Velásquez, M., Mora, C., & Perez, J. (2022). Modelo conceptual e instrumento sobre las funciones de la oficina de gestión de proyectos en ámbitos educativos. *Revista chilena de ingeniería*, vol, 30(2), 321–342.
- Vukomanovic, M. Y. (2016). IPMA ICB 4.0 — A global standard for project, programme and portfolio management competences. *International Journal of Project Management*.

Anexos

En el presente apartado, se relacionan los anexos citados a lo largo del presente documento.

Anexo A Recopilación de citas bibliográficas

Tabla 31

Recopilación de citas bibliográficas

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
Murillo, Braulio; Pow-Sang, José Antonio. Quantitative validation of the results of the Implementation of a Project Management Office (PMO) Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação; Lousada N.º E46, (Nov 2021): 493-506	Quantitative validation of the results of the Implementation of a Project Management Office (PMO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de estrategias 2. Cumplimiento de resultados. 3. Gestión de proyectos 4. Habilidades de liderazgo 5. Visión, misión y objetivos en la PMO 6. Cultura de organizacional 	Propone un marco de trabajo para implementar una oficina de gestión de proyectos o PMO de forma flexible, para que de esta forma una organización pueda ejecutar exitosamente sus propios proyectos, por lo cual para la Po/PMO propuesta se convierte en un marco de referencia que permite evaluar criterios, conceptos y aplicaciones basado en diferentes autores.	Scopus

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Ahlemann, F., Teuteberg, F., & Vogelsang, K. (2009). Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland. International Journal of Project Management, 292 - 303.</p>	<p>Project management standards – Diffusion and application in Germany and Switzerland.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estándares en gerencia de proyectos. 2. Implementación estándares de gerencia de proyectos a través de PMO en organizaciones alemanas y suizas. 3. Beneficios de correcta gestión de PMO en empresas. 4. Costos de implementación de PMO en empresas. 5. Expectativas en las organizaciones a la hora de mejorar sus prácticas en gerencia de proyectos con elementos como la implementación de una PMO. 6. Cierre de brechas entre la situación actual y esperada en una organización a la hora de implementar estándares en gerencia de proyectos. 	<p>Adicional a la identificación de la necesidad de implementar una PMO en la organización CORSOC para mejorar las prácticas en la gestión de proyectos que maneja, es pertinente determinar el estándar en gerencia de proyectos que se encuentre más alineado con el área y tipología de proyectos que se desarrollan por esta entidad, toda vez que, de esta manera, es posible optimizar los resultados que se buscan obtener.</p> <p>Habiendo identificado el estándar de gerencia de proyectos y la PMO más pertinente para la organización, es importante tener en cuenta las expectativas, costos y gestión al rededor de esta situación para realizar una implementación exitosa de estos elementos y cerrar las brechas en términos de gerencia de proyectos con el menor traumatismo posible.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
Babaeianpour, Marzieh & Zohrehvandi, Shakib. (2014). USING PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) TO IMPROVE PROJECT MANAGEMENT ABILITIES. UTCC International Journal of Business and Economics. 6. 153-165.	USING PROJECT MANAGEMENT OFFICE (PMO) TO IMPROVE PROJECT MANAGEMENT ABILITIES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de proyectos. 2. Funciones de las PMO 3. Etapas y tipología de PMO 4. Gerentes de proyectos 5. Estandarización 	Los aportes más relevantes se basan en indicar los aspectos y responsabilidades al momento de implementar un PMO, de esta forma enriquece la justificación y necesidad de implementar un PMO como ente centralizado que agregue valor y potencialice la gestión de proyecto en la organización. A lo largo de estudio se pudo ver algunas similitudes y características que ocurren actualmente en CORSOC ONG, esto hace más pertinente la implementación en la organización	Scopus
Cunha, E., & Lacruz, A. (2018). Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study. Revista de Gestão, 212-227.	Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertinencia de implementar una PMO en organizaciones no gubernamentales - ONG. 2. Financiación de ONGs e implementación de PMO para su modelo económico. 3. Posicionamiento y competitividad de ONGs al momento de implementar PMO en su estructura. 4. Tipos de PMO adecuados para ONGs. 5. Optimización de ONGs para reinversión de recursos a partir de PMO. 	<p>Las organizaciones no gubernamentales - ONG, son entidades sin ánimo de lucro que buscan reinvertir los recursos obtenidos mediante donaciones y réditos económicos para continuar contribuyendo en su misionalidad social, económica y ambiental.</p> <p>Según lo anterior y teniendo en cuenta que este tipo de organizaciones gestionan proyectos constantemente, la implementación de una PMO es una estrategia pertinente a la hora de exponencial los resultados esperados en su contribución a la sociedad, así, es posible mejorar su comportamiento, evitar sobrecostos y realizar un mejor seguimiento a los proyectos gestionados.</p>	Scopus

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Ershadi, Mahmoud & Jefferies, Marcus & Davis, Peter & Mojtahedi, Moe. (2021). Comparative Analysis of PMO Functions between the Public and Private Sectors: Survey of High-Performing Construction Organizations. Journal of Construction Engineering and Management. 147. 04021151. 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002181.</p>	<p>Comparative Analysis of PMO Functions between the Public and Private Sectors: Survey of High-Performing Construction Organizations</p>	<p>1. Funciones y roles de la PMO 2. Gestión de proyectos 3. Asignación de recursos Optimización de actividades 5. Eficiencia en el tiempo de ejecución</p>	<p>CORSOC ONG, ejecuta proyectos públicos y privado, por ello se hace pertinente el aporte del artículo al considerar el tipo de PMO a implementar en la organización, así como el rol y funciones a la hora de gestionar los proyectos de ambas naturalezas de modo a que estos pueden ser exitosos. Aspectos para considerar son las variables relacionadas en la exigencia y formalización de procedimientos, gobernanza del proyecto y medios de mando, esto afirma que elementos como el área de actividad, el rol del empleador/contratista, el método de ejecución del proyecto, la distribución geográfica de los proyectos, el tamaño del proyecto, el sector público/privado, la cultura y la estructura organizacional afectan los acuerdos de gestión de proyectos y, en consecuencia, la configuración de las PMO.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Ghani Al Khoori, A. A. ., & Abdul Hamid, M. S. R. . (2022). Success Factors of PMO Implementation for UAE Project-Based Organizations . International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology, 13(4), 224–237. Retrieved from https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/IJSCET/article/view/12546</p>	<p>Success Factors of PMO Implementation for UAE Project-Based Organizations</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad del proyecto. 2. Política y resistencia al cambio en las partes interesada. 3 Alineación y rendición de cuentas; 4. Gestión de riesgos; 5. Liderazgo eficaz 6. Gestión de equipos 	<p>Como propuesta de una PO/PMO en la organización CORSOC ONG, se hace valioso conocer los factores de éxitos que hay que tener en cuenta para una correcta implementación, por ello el articulo aporta el estudio de los diferentes criterios desde la óptica de personas involucradas en PMO, las cuales desde su experiencia indican las variables a considerar si queremos tener éxito en la gestión de proyectos. De esto modo de convierte en un referente para la presente investigación.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation. International journal of project management, 547 - 555</p>	<p>The project management office as an organisational innovation</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Implementación o reconfiguración de un PMO como un cambio organizacional. 2.Contexto organizacional en el que está integrado el PMO. 3.Relación bidireccional entre innovaciones organizacionales y configuración de la sociedad. 4.Evolución conjunta del PMO y la organización anfitriona. 5.Naturaleza evolutiva e inestable de los PMOs como innovación. 	<p>1 Contextualización del PMO en la ONG: El enfoque en la complejidad dinámica del cambio organizacional y la importancia de comprender el contexto organizacional en el que se integra el PMO son elementos cruciales. Esto permite adaptar la implementación del PMO a las necesidades específicas y desafíos únicos de una ONG.</p> <p>2 Relación bidireccional entre innovaciones organizacionales y configuración de la sociedad: El artículo destaca la evolución conjunta del PMO y la organización anfitriona, lo que sugiere que la implementación de un PMO en una ONG no solo afecta la estructura interna de la organización, sino que también contribuye a la configuración de la sociedad en la que opera .</p> <p>3 Enfoque en el cambio organizacional en un entorno político: Dado que las ONG a menudo operan en entornos políticos complejos, es crucial considerar las tensiones internas y externas que pueden influir en la implementación y el éxito de un PMO en una ONG.</p> <p>4. Metodología constructivista y estrategia metodológica: La metodología constructivista utilizada en el estudio, que combina puntos de vista de personas clave involucradas con PMOs y emplea una variedad de instrumentos cualitativos y cuantitativos, puede ser aplicada en el contexto de la organización para comprender mejor las necesidades y perspectivas de los diferentes actores involucrados en la implementación de un PMO.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Karlos Artto, I. K. (2011). The integrative role of the project management office in the front end of innovation. International Journal of Project Management 29, 408-421.</p>	<p>The integrative role of the project management office in the front end of innovation</p>	<p>1. Monitoreo y control del rendimiento de la oficina de gestión de proyectos.2. Desarrollo, implementación y mantenimiento de herramientas, estándares y procesos de proyectos.3. Implementación y operación de un sistema de información de proyectos.4. Gestión de archivos de documentación de proyectos.5. Gestión de interfaces con clientes.6. Implementación y gestión de una base de datos de lecciones aprendidas.7. Implementación y gestión de una base de datos de riesgos.8. Asegurar que se sigan los procesos obligatorios.9. Estandarización de revisiones de proyectos.10. Identificación y documentación de mejores prácticas.11. Informe del estado del proyecto a la alta dirección.12. Asesoramiento a la alta dirección.</p>	<p>El artículo proporciona una visión detallada sobre el papel de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en organizaciones basadas en proyectos, centrándose en la gestión de múltiples proyectos de innovación. Aunque el estudio se enfoca en empresas comerciales, sus hallazgos y recomendaciones pueden ser aplicables a organizaciones sin fines de lucro.1 Organización y diseño: Proporciona información sobre cómo una PMO puede ser considerada como un arreglo organizativo para la integración.2 Tareas de la PMO: Detalla las diversas tareas que una PMO puede llevar a cabo, como monitorear y controlar el rendimiento de los proyectos, implementar herramientas y procesos, gestionar interfaces con los clientes, proporcionar apoyo administrativo, entre otros. 3 evolución de la PMO: Plantea preguntas sobre la evolución de las PMOs, su relevancia a lo largo del tiempo y los factores que pueden influir en su obsolescencia.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Maria Fiata Hestyrosari, R. W. (2023). Analysis of Supporting Factors for the Successful Performance of Project Management Office (PMO) at PT XYZ. Industrial</p>	<p>Analysis of Supporting Factors for the Successful Performance of Project Management Office (PMO) at PT XYZ</p>	<p>1. Estructura formal de implementación del PMO 2. Metodología de gestión de proyectos 2. Capacitación en marcos de gestión de proyectos 3. Estrategia 4. Despliegue y estructura del PMO 5. Análisis de viabilidad del proyecto</p>	<p>1. Identificación de factores de éxito: El estudio identifica factores clave que apoyan el rendimiento exitoso de un PMO, como la estrategia, las operaciones y el rendimiento del proyecto. Estos factores pueden ser adaptados y aplicados en el contexto de CORSOC 2. Enfoque en la capacitación y certificación: El artículo destaca la importancia de la capacitación en marcos de gestión de proyectos y la certificación profesional en el contexto de PT XYZ . Este enfoque en el desarrollo de habilidades y conocimientos podría ser implementado en CORSOC para fortalecer la capacidad de gestión de proyectos. 3. Uso de herramientas de medición: El estudio utiliza el Análisis de Ecuaciones Estructurales (SEM) para evaluar los factores que influyen en el rendimiento del PMO . Esta metodología de medición podría ser aplicada para analizar y mejorar la efectividad de la gestión de proyectos.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
Miguel Velásquez Velásquez. (2022). Conceptual model and instrument on the functions of the project management office in educational settings. Revista Chilena de Ingeniería, 30(2), 321-342.	Modelo conceptual e instrumento sobre las funciones de la oficina de gestión de proyectos en ámbitos educativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de metodología de gestión de proyectos. 2. Gestión de cartera. 3. Asegurar la calidad del proyecto. 4. Creación/modificación de procesos. 5. Desarrollo de una cultura de disciplina. 6. Fomento del aprendizaje en gestión de proyectos y mejora continua. 7 Creación de un ambiente propicio para el trabajo en equipo y la capacitación. 	<p>El artículo presenta un modelo conceptual y un instrumento validado para medir las principales funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en entornos educativos. Para ello, se empleó una metodología que consistió en la identificación, descripción, profundización y divulgación de estas funciones, basada en el análisis de 167 incidentes críticos extraídos de 14 trabajos en contextos educativos.</p> <p>La contribución fundamental del artículo radica en la identificación de siete dimensiones que sintetizan las funciones clave de la PMO en ámbitos educativos, lo que proporciona claridad sobre su alcance y operatividad. Tanto este modelo como el instrumento asociado pueden resultar útiles para la enseñanza, auditoría, planificación, intervención/control e investigación en el ámbito de la gestión de proyectos. Su aplicación puede mejorar el desempeño de la gestión de proyectos.</p>	Scopus

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). Project Management Office Models – a review. <i>Procedia Computer Science</i>, Volume 100, Pages 1085-1094.</p>	<p>Project Management Office Models – a review</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina de Proyectos 2.Oficina de Soporte de Proyectos 3.Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (PMCOE) 4.Oficina de Gestión de Programas 5.PMO de grupo de clientes 6.PMO madura 7.PMO básica 	<p>El artículo proporciona una contribución significativa para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una Organización No Gubernamental (ONG) al ofrecer una mejor caracterización de la PMO y presentar diversos modelos de PMO que se encuentran en la literatura. Algunos aspectos clave que pueden beneficiar a una ONG en la implementación de una PMO incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Definición clara de los modelos de PMO: El artículo presenta diferentes modelos de PMO, como Oficina de Proyectos, Oficina de Soporte de Proyectos, Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos, entre otros, lo que puede ayudar a una ONG a seleccionar el modelo más adecuado para sus necesidades y objetivos. 2 Identificación de roles y funciones: Describe los roles y funciones que una PMO puede desempeñar, lo que puede ser útil al definir las responsabilidades y tareas específicas de la PMO dentro de la organización. 3. Enfoque en la alineación estratégica: Al mencionar la importancia de alinear los proyectos con la estrategia empresarial, el artículo destaca cómo una PMO puede contribuir a asegurar que los proyectos estén alineados con sus objetivos estratégicos y misiones. 4 Mejora de la eficiencia y gestión de proyectos: Al presentar modelos que buscan aumentar la eficiencia en la gestión de proyectos y mejorar las habilidades del equipo, el artículo ofrece ideas para optimizar procesos y recursos en la ejecución de proyectos. 	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Ricardo Oliveira Alves, H. G. (2013). Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso. Produção, v. 23, n. 3, 582-594.</p>	<p>Melhores práticas em implantação de escritório de gerenciamento de projeto: desenvolvimento de referenciais de sucesso</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener patrocinio de la alta administración. 2. Conducir proyectos piloto con la metodología desarrollada. 3. Asignar profesionales senior y experimentados. 4. Generar el mayor valor posible en el menor tiempo. 5. Integrar sistemas de información y procesos/procedimientos existentes en la empresa. 6. Reconocer la implantación como un cambio cultural. 7. Entender, atender y compartir las necesidades y expectativas de las diferentes partes interesadas. 8. Brindar apoyo especializado a los proyectos y no solo recursos. 9. No demandar servicios antes de proveer. 10. No reinventar la rueda, utilizar lecciones aprendidas, conocimiento y procedimientos existentes. 11. No olvidar ninguna de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de mejores prácticas: El artículo identifica mejores prácticas que han demostrado aumentar el éxito en la implementación. 2 Enfoque en la eficacia y optimización de procesos: El estudio se centra en analizar las mejores prácticas que contribuyen a la optimización de procesos de negocio y resultados organizacionales, lo cual es fundamental para una ONG que busca maximizar su impacto y eficacia en la gestión de proyectos. 3 Evaluación de criterios de éxito: Se proponen criterios para evaluar la eficacia en la implementación, lo cual puede ayudar a una ONG a medir y mejorar su desempeño en la gestión de proyectos. 	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
		las partes interesadas clave.		

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Ronielton Rezende Oliveira, H. C. (2020). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional. INNOVAR, 30(75), 119-134.</p>	<p>Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional</p>	<p>1. Estrategia 2. Sistemas de información 3. Gestión del portafolio de proyectos 4. Operaciones 5. Redes de relaciones 6. Personas 7. Gestión del conocimiento 8. Cultura organizacional</p>	<p>La contribución propuesta en el artículo sobre la Project Management Office (PMO) se centra en verificar la influencia de diversos factores organizacionales en la percepción del desempeño de la PMO, comparando organizaciones con y sin esta estructura. Algunos aspectos clave de esta contribución son: Análisis de datos a nivel global: Se llevó a cabo un análisis de datos de 63 países utilizando la Partial Least Squares Structural Equation Modeling para examinar la relación entre los factores organizacionales y el desempeño de la PMO . Enfoque en factores clave: Se exploraron factores como la estrategia, los sistemas de información, la gestión del portafolio de proyectos, las operaciones, las redes de relaciones, las personas, la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en relación con la presencia o ausencia de una PMO en las organizaciones . En resumen, la contribución del artículo destaca la importancia de comprender cómo estos factores organizacionales influyen en la efectividad de la PMO y cómo la presencia de esta estructura puede impactar significativamente en el desempeño general de las organizaciones.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Roque Rabechini Jr, E. A. (2022). Stakeholder management and project management office: effect on project results. Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management) V. 62, 1-25.</p>	<p>Stakeholder management and project management office: effect on project results</p>	<p>1.Apoyo y supervisión en la evaluación de stakeholders como parte de la gestión prescriptiva de stakeholders . 2.Efecto moderador de la PMO en la influencia positiva de la gestión de stakeholders en los resultados de los proyectos . 3.Validación de la PMO como un constructo independiente con alta confiabilidad . 4.Análisis de factores confirmatorios que respaldan la validez de la PMO como un factor en el estudio</p>	<p>La contribución principal a la Oficina de Gerenciamiento de Proyectos (PMO) es la confirmación de que la PMO mejora la influencia del gerenciamiento de stakeholders en los resultados de los proyectos. Específicamente, se menciona que la PMO potencia la gestión de stakeholders en términos de tiempo y costos, lo que refuerza la importancia de la PMO como un elemento clave para el éxito en la gestión de proyectos.</p> <p>Esta contribución resalta la sinergia positiva entre el gerenciamiento de stakeholders y la PMO, subrayando la relevancia de contar con una PMO efectiva para potenciar los resultados de los proyectos a través de una gestión adecuada de las partes interesadas.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
Sandra Marcela Delgado Ortiz, N. A. (s.f.). Learning capacity and effectiveness in the management of organizational projects•. DYNA , 38-46.	Learning capacity and effectiveness in the management of organizational projects	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de proyectos. 2. importancia del conocimiento en las organizaciones. 	<p>El artículo proporciona una contribución significativa a la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) al abordar temas clave relacionados con la gestión de proyectos y la importancia del conocimiento en las organizaciones. A través de su análisis sobre la capacidad de aprendizaje y la eficacia en la gestión de proyectos organizacionales, el artículo destaca la relevancia de aspectos como los modelos mentales, el dominio personal y el aprendizaje en equipo en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en un entorno de proyectos.</p> <p>Al resaltar la importancia de la gestión del conocimiento como un activo de calidad que puede generar valor y mejorar los resultados de los proyectos, el artículo ofrece perspectivas valiosas para la implementación de una PMO efectiva. Además, al mencionar la necesidad de alinear los proyectos organizacionales con la estrategia de la organización para convertir el conocimiento en un activo de calidad, se subraya la importancia de una gestión estratégica y orientada al logro de objetivos.</p>	Scopus
Solarte, L., & Sánchez, L. F. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. Innovar, 24(52), 5-18.	Gestión de proyectos y estrategia organizacional : El modelo colombiano de madurez de gestión de programas y proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de madurez CP3M© 2. Madurez Organizacional 3. Gestión de proyectos, programas y portafolios 4. Alineación estratégica 	<p>Aporta conceptualización, antecedentes, estructura y niveles, del modelo CP3M© V5.0, utilizado para medir el nivel de Madurez en Gestión de Proyectos en las organizaciones, lo cual no hace valioso a la hora de referenciar y evaluar su aplicación en la PMO de estudio.</p>	Scopus

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
	(CP3M©) V5.0			
<p>Suarez, Y. A., & Valencia, J. L. (24-26 de julio de 2019). Design of a Model of Evaluation and Measurement of Organizational Maturity in Project Management and Application to Companies of Colombian´s Shipowners. Industria, innovación e infraestructura para ciudades y comunidades sostenibles: actas de la 17.^a multiconferencia internacional de ingeniería, educación y tecnología LACCEI, (pág. #385). Bahía Montego, Jamaica.</p>	<p>Design of a model of evaluation and measurement of organizational maturity in project management and application to companies of Colombian´s shipowners</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelos de madurez en gestión de proyectos 2. Alineacion estrategica 3. Proyectos exitosos 4. Mejoramiento continuo 5. Estándares, metodologías y herramientas. 	<p>Relaciona nuevos elementos de valoración para medir el nivel de madurez organizacional en gestión de proyectos en una compañía, proporcionando variables a considerar distintas a las que ofrecen los modelos convencionales, por ende, es de referencia a la hora de medir el nivel de madurez de la PO/PMO objeto de estudio. A su vez aporta información valiosa al realizar un cuadro comparativo de los diferentes modelos de madurez, los cuales la organización CORSOC ONG, podría evaluar para la aplicación de su diagnóstico.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Van der Linde, J., & Steyn, H. (2016). The effect of a Project Management Office on project and organizational performance: A case study. South African Journal of Industrial Engineering, 151-161.</p>	<p>The effect of a Project Management Office on project and organizational performance: A case study.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evolución de PMO. 2. Diferencia de concepto de PO y PMO. 3. Industrias en las que es oportuno implementar PMOs. 4. Gestión de proyectos, programas y carteras en PMOs. 5. Valor agregado de PMO. 6. Propósito de PMO. 	<p>Con el caso de estudio revisado se denotó la que una PMO implementada de manera acorde con su misionalidad, el área de acción en la que se encuentra y los proyectos que gestiona, puede ser un elemento estratégico valioso para las empresas que optan por mejorar sus prácticas en materia de gestión de proyectos.</p> <p>Para medir de manera eficiente el valor de una PMO implementada, es necesario revisar la mejora de las KPIs asociadas al desempeño de las carteras de los proyectos, así, se tiene una base confiable a la hora de realizar seguimiento a la PMO que se implemente, de tal manera que se identifiquen las oportunidades de mejora en la misma.</p>	<p>Scopus</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
Abdulla Ali Abdul Ghani Al Khoori, M. S. (2022). Topology of Project Management Office in United Arab Emirates Project-Based Organizations. International Journal Of Sustainable constructions Engineering and Technology Vol 13 No 4, 8-20.	Topology of Project Management Office in United Arab Emirates Project-Based Organizations	<ol style="list-style-type: none"> 1 Establecimiento de estándares. 2 Gestión del portafolio de proyectos. 3 Gestión del proceso de entrega del proyecto. 4.Provisión de apoyo y administración. 5 Gestión del conocimiento. 6 Participación en la planificación estratégica. 7 Gestión del desempeño. 8 Gestión del talento. 9 Gestión del cambio. 10 Administración de la gobernanza. 11 Desarrollo y crecimiento continuo de los modelos de PMO. 12 Almacenamiento de información sobre diferentes proyectos. 13 Entrenamiento del personal en las mejores prácticas de gestión de proyectos. 14 Consultoría en la gestión de proyectos. 15 Mantenimiento de lecciones aprendidas. 16 Soporte de herramientas y software de 	<p>El artículo proporciona una contribución significativa para la implementación de un Project Management Office (PMO) en una Organización No Gubernamental (ONG) al identificar y detallar los elementos clave de una PMO y su función en la gestión de proyectos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Establecimiento de estándares para la gestión de proyectos, lo que puede mejorar la consistencia y la calidad en la ejecución de proyectos. 2 Gestión del portafolio de proyectos, lo que permite una visión global de todas las iniciativas en curso y futuras. 3 Gestión del proceso de entrega del proyecto, lo que ayuda a garantizar que los proyectos se completen dentro del alcance, tiempo y presupuesto establecidos. 4.Provisión de apoyo y administración, lo que puede facilitar la coordinación y el seguimiento de múltiples proyectos. 5 Gestión del conocimiento, lo que promueve el aprendizaje organizacional y la mejora continua. 6 Participación en la planificación estratégica, lo que alinea los proyectos con los objetivos y la misión de la ONG. 7 Gestión del talento, lo que contribuye al desarrollo y retención de habilidades clave en la organización. 8 Promoción de una sólida gestión de proyectos y toma de decisiones, lo que puede mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos. 	Web Of Science

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
		gestión de proyectos. 17 Control de proyectos.		

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
Aubry, M. (2015). Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects that Enhance Performance and Maturity. Project Management Journal, 46(5), 19-45. https://doi.org/10.1002/pmj.21522	Project Management Office Transformations: Direct and Moderating Effects That Enhance Performance and Maturity	1. Cambio Organizacional 2. Gestión del cambio 3. Desempeño del proyecto 4. Madurez de la gestión de proyectos 5.	CORSOC ONG al ser una organización con 32 años de experiencia realizando una gestión de proyectos tradicional, podría ejercer cierta resistencia al cambio de modelo de gestión tecnificado y estándar, por ello el presente artículo aporta aspecto importante que dentro de la organización deben gestarse para la implementación de la PMO, de modo a esta cumpla el rol para lo cual fue creada y no quede relegada, para que de esta forma pueda migrar su evolución y no desaparezca con el tiempo	Web Of Science
Carden, LL y Brace, C. (2022). Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): Uso de Proyectos como Estrategias para la Gestión de Recursos Organizacionales y Humanos. Revista Internacional de Gestión de Proyectos de Tecnología de la Información (IJITPM), 13 (1), 1-13. http://doi.org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.4018/IJITPM.290419	Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): Uso de Proyectos como Estrategias para la Gestión de Recursos Organizacionales	1. Modelo de madurez OPM3. Ventaja competitiva -PMO 3. Gestión de proyectos 4. Estándar para ejecutar proyectos, programas y carteras 5. Gestión del cambio 6. Gerentes de proyectos 7. Gestión del alcance 8. Valor agregado	Este artículo proporciona un ejemplo de cómo utilizar un proyecto para hacer recomendaciones sobre cómo implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), utilizando el enfoque OPM3, lo cual enriquece de la manera significativa la aplicación de conceptos y aplicabilidad de un modelo de madurez, de esta forma CORSOC ONG, tiene referente de método evaluativo a la hora de aplicar OPM3 en la organización.	Web Of Science

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>da Cunha, J., & de Medeiros, J. (2021). The contribution of project management offices (PMO) to the strategy implementation in Project-Based Businesses: systematic literature review and proposal of a model. Revista de gestao e secretariado, 301-326.</p>	<p>The contribution of project management offices (PMO) to the strategy implementation in Project-Based Businesses: systematic literature review and proposal of a model.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aporte estratégico de PMO. 2. Integración de proyectos. 3. Control y seguimiento. 4. Comunicación. 5. Manejo de interesados. 	<p>Teniendo un papel tan relevante en la estrategia de una organización, con el manejo de áreas como integración, monitoreo de riesgos, control y seguimiento, estandarización y comunicación, entre otros, las PMOs son estructuras que generan un valor agregado importante a la organización en la que se implementan.</p> <p>Es así como, al momento de estructurar la implementación de la PMO en CORSOC ONG, resulta pertinente revisar las áreas de conocimiento en gerencia de proyectos para que se alineen con la misionalidad y área de acción de esta entidad, así, se obtendrán resultados beneficiosos en materia de estandarización de procesos, alineación con objetivos estratégicos y gestión de portafolios.</p>	<p>Web Of Science</p>
<p>Ichsan, M., Sadeli, J., & Gregorian, J. (2022). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. Cogent businesss and management, 2-18.</p>	<p>The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerente de PMO. 2. Implementación satisfactoria de PMO. 3. Transferencia de conocimiento. 4. Coordinación de proyectos en gestión organizacional. 	<p>Un gerente de PMO debe tener las competencias necesarias para gestionar con éxito los proyectos, pero el liderazgo es fundamental. El gerente de PMO debe ser capaz de inspirar y motivar a su equipo para lograr los objetivos, independientemente de los desafíos que se presenten.</p> <p>Es por lo anterior que, a la hora de proyectar la estructura de la PMO de CORSOC ONG, es pertinente revisar a detalle las funciones del cargo de gerente de PMO para que este profesional implemente de manera adecuada esta oficina.</p>	<p>Web Of Science</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Ko JH, Kim D. The Effects of Maturity of Project Portfolio Management and Business Alignment on PMO Efficiency. 2019; 11(1):238. https://doi.org/10.3390/su11010238</p>	<p>The Effects of Maturity of Project Portfolio Management and Business Alignment on PMO Efficiency</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia de la PMO 2. Modelo de Madurez 3. Medicion de desempeño de proyectos 4. Alineacion estrategica 5. Funciones de la PMO 	<p>Es considerable conocer el papel de una PMO en una empresa y conocer que dicho rol evoluciona de acuerdo con los proyectos, programas y portafolio que esta tenga, de este modo CORSOC ONG, en ejercicio de la ejecución de sus proyectos requiere implementar dicha metodología para si garantizar el éxito de los mismo y generación de valor estratégico.</p> <p>De acuerdo con las funciones principales de la PMO expuestas por Hill, CORSOC ONG, para su diagnóstico de nivel de madurez en gestión de proyectos, podrá adoptarlas para su análisis y evaluar la eficiencia de la PMO a implementar.</p>	<p>Web Of Science</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Maitha Taher Saleh Almansoori, I. A. (2021). Structural Relationship of Factors Affecting PMO Implementation in the Construction Industry, Nur Ain Ngah Nasaruddin. Civil Engineering Journal Vol 7 N 12, 2109-2118.</p>	<p>Correlation Between the Management Factors Affecting PMO Implementation in UAE Construction/</p>	<p>1. Resistencia al cambio en el grupo de cultura organizacional. 2. Carga administrativa adicional en el grupo de gestión de proyectos. 3. Liderazgo de PMO inexperto en el grupo de gestión de recursos</p>	<p>Identifica y analiza los factores clave que afectan la implementación exitosa de un PMO en la industria de la construcción. Algunos de los aspectos destacados que pueden ser relevantes para la implementación de una PMO en una ONG incluyen:</p> <p>1. Identificación de factores críticos: El estudio identifica factores críticos como la resistencia al cambio, la carga administrativa adicional y el liderazgo de PMO inexperto que pueden influir en la implementación efectiva de un PMO .</p> <p>2. Modelo PLS-SEM: Se desarrolló un modelo PLS-SEM para evaluar y comprender la relación entre estos factores y la implementación del PMO. Este enfoque metodológico puede proporcionar una estructura sólida para analizar y mejorar la implementación de un PMO en una ONG.</p> <p>3. Validación del modelo: El estudio validó el modelo a través de pruebas de convergencia, validez discriminante y ajuste estructural, lo que sugiere que los factores identificados tienen una relación significativa con la implementación del PMO en la industria de la construcción.</p>	<p>Web Of Science</p>

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
Pauli, C., & Sell, D. (2019). Knowledge management in project management offices: diagnosis and definition of strategies for a private research institute. Revista de gestao e projetos, 47-63.	Knowledge management in project management offices: diagnosis and definition of strategies for a private research institute	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión del conocimiento en PMOs. 2. Aporte de gestión de conocimiento en la innovación de una organización. 3. Proceso de recopilación de lecciones aprendidas. 4. Seguimiento y evaluación de proyectos. 	<p>Es pertinente que en el proceso de diseño e implementación de la PMO para CORSOC ONG, se incorpore plenamente el componente de conocimiento, innovación y transferencia de conocimiento. Estos factores son esenciales para que con el paso del tiempo exista una optimización y, de la misma manera, una maduración de esta organización en lo referente a la gestión de proyectos.</p> <p>El proceso de gestión de conocimiento abarca el levantamiento de una línea base que permita conocer el estado inicial y como este evolucionó a lo largo del desarrollo del proyecto, programa y portafolio.</p>	Web Of Science
Sandhu, M.A., Al Ameri, T.Z. and Wikström, K. (2019), "Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems", Benchmarking: An International Journal, Vol. 26 No. 2, pp. 452-469. https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2018-0058	Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión estratégica 2. Desarrollo de competencias y metodología de gestión de proyectos, 3. Seguimiento y control del desempeño del proyecto, 4. Aprendizaje organizacional, 5. Mejora de la estructura organizacional y la comunicación 	<p>Permite por medio de un estudio de caso medir la efectividad de siete roles propuestos por la PMO en la ejecución del plan estratégico de una organización, brindando herramientas que permite realizar un modelo conceptual de PMO de manera flexible y aplicable con una metodología de gestión de proyectos que podría considerarse en la organización CORSOC ONG, de esta forma la funciones de la PMO objeto de estudio podrán considerarse como criterios métricos a hora de implementar PMO en CORSOC ONG</p>	Web Of Science

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
Sergeeva, N., & Ali, S. (2020). The Role of the Project Management Office (PMO) in Stimulating Innovation in Projects Initiated by Owner and Operator Organizations. Project Manager Journal, 440 - 451.	The Role of the Project Management Office (PMO) in Stimulating Innovation in Projects Initiated by Owner and Operator Organizations.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de proyecto. 2. Vabguardia en innovación. 3. Diseño organizacional y alineamiento con implementación de PMO. 4. Gestión de cambio. 5. Rol de PMO en la organización. 	<p>La PMO tiene un rol de coordinación y estímulo en la innovación, esta estructura que centraliza las comunicaciones asociadas a los proyectos, puede ser de gran apoyo en CORSOC ONG y debe darse un enfoque en términos de gestión de cambio, conocimiento e innovación, además de un rol articulador establecido para que el control sea más óptimo en su práctica.</p> <p>Es pertinente que se brinde también un rol de estimulante a la innovación a esta oficina, de tal manera que, se mejoren los procesos a medida que se ejecutan proyectos de diferentes tipologías por la organización.</p>	Web Of Science
Spalek, S. (2013). Improving Industrial Engineering Performance through a Successful Project Management Office . Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 88-98.	Improving Industrial Engineering Performance through a Successful Project Management Office	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimización de procesos con PMO. 2. Resultados esperados a corto plazo y a largo plazo de la implementación de una PMO. 3. Dificultades en la implementación de PMO en organizaciones. 4. Gestión de cambio. 	<p>En las organizaciones que tienen un nivel de madurez bajo, puede resultar retador el hecho de buscar implementar una PMO para optimizar la gestión de proyectos. Por lo anterior, es importante fijar resultados esperados al corto y mediano plazo, teniendo de presente las dificultades que se pueden presentar por esta situación; la gestión de cambio es un factor relevante para superar esta situación.</p> <p>Cuando se ha superado satisfactoriamente la dificultad de implementar PMOs en entidades inmaduras organizacionalmente, se pueden obtener procesos optimizados en el enfoque estratégico de la organización.</p>	Web Of Science

Cita	Título del artículo científico	Elementos de las po / pmo (listado)	Resumen de la contribución a la po / pmo propuesta (texto)	Plataforma
<p>Vukomanovic, M. Y. (2016). IPMA ICB 4.0 — A global standard for project, programme and portfolio management competences. International Journal of Project Management, 1703-1705.</p>	<p>A global standard for project, programme and portfolio management competences.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina de gestión de proyectos desde el estándar IPMA. 2. Estándar por competencias. 3. Personas, perspectivas y práctica. 4. Enfoque ético en la gerencia de proyectos. 5. Rol de gerente de proyectos. 6. PMO en la organización. 	<p>La ICB4 no está orientada a un rol específico, como el de analista de riesgos o gerente de proyectos y, de esta manera, su enfoque para la PMO se da desde un enfoque integral. Se centra en los dominios de gestión de proyectos, lo que la hace un complemento a otros estándares basados en procesos. Una gestión exitosa requiere de la ejecución de metodologías y técnicas, pero también de las competencias necesarias para llevarlas a cabo de forma eficiente. La ICB4 aborda ambas dimensiones, lo que la convierte en una herramienta valiosa para la gestión de proyectos y como se puede integrar a la práctica de una PMO.</p>	<p>Web Of Science</p>

Anexo B Entrevista Gerentes de Proyectos.

Formulario Entrevista - CORSCOC ONG

Instructivo

La próxima entrevista ofrecerá una valiosa oportunidad para adentrarnos en la perspectiva de los gerentes de proyectos dentro de la organización, así como para realizar un diagnóstico exhaustivo de su desempeño. A través de este encuentro, podremos comprender mejor cómo se enfrentan a los desafíos, qué estrategias implementan y qué áreas de mejora identifican, lo que nos permitirá trazar un camino claro hacia la optimización de la gestión de proyectos en la empresa.

Entrevista

1. ¿Qué tipo de roles y responsabilidades están establecidos para la gestión de proyectos en CORSOC?
2. ¿Qué mecanismos se utiliza para liderar y motivar al equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto en CORSOC ONG?
3. ¿Cómo se asegura que los proyectos a ejecutar por la organización tengan el nivel de éxito esperado?
4. ¿Se han definido y documentado los procesos clave de gestión de proyectos?
5. ¿Qué metodologías se utilizan para abordar desafíos específicos alineados con la misión y valores de CORSOC ONG?
6. ¿Cómo se evalúa y asegura que el personal de CORSOC tenga las habilidades y competencias necesarias en gestión de proyectos?
7. ¿Se proporciona capacitación y desarrollo profesional en gestión de proyectos para el personal de CORSOC?
8. ¿Qué métodos utiliza para evaluar el desempeño de los proyectos en CORSOC ONG y cómo utiliza estos datos para la mejora continua?

9. ¿Existe un fuerte compromiso desde la alta dirección con la gestión de proyectos?
10. ¿Cuál es la estrategia para identificar y priorizar áreas de mejora en la gestión de proyectos en CORSOC ONG?
11. ¿Cómo se promueve el liderazgo efectivo en la gestión de proyectos dentro de la organización?
12. ¿Cómo se gestionan los cambios y la incertidumbre en los proyectos de CORSOC?
13. ¿Qué estrategias se implementan para adaptarse a los imprevistos que puedan afectar la ejecución de los proyectos en CORSOC?
14. ¿Qué aprendizajes se derivan de los proyectos anteriores y cómo se aplican para mejorar la gestión de proyectos en CORSOC?
15. ¿Considera que CORSOC involucra a los miembros del equipo y a las partes interesadas en la toma de decisiones clave en proyectos?

Anexo C Formulario Coordinadores de Proyectos

Formulario - CORSCOC ONG (Instrumento 2)

Se ha utilizado una encuesta basada en el cuestionario de nivel 1 para oficinas de gestión de proyectos, creado por Hill (2014). Esta encuesta evalúa la existencia, el desempeño y el alcance de las funciones de la PMO en la organización o en un área específica de sus operaciones (Hill, 2014). Las respuestas a las preguntas se califican según la tabla de niveles de eficacia de la PMO.

Instructivo

El siguiente cuestionario debe ser diligenciado mediante la escala de calificación de acuerdo con el argumento que se evalúe dentro de cada una de las preguntas de la siguiente manera:

- a. No tiene / No Aplica.
- b. Muy bajo / No está de acuerdo en lo absoluto.
- c. Bajo / No está de acuerdo.
- d. Medio / Medianamente de acuerdo.
- e. Medio Alto / Aceptable.
- f. Alto / Muy de acuerdo.

Cuestionario

- 1) ¿Considera que se implementa el acta de constitución al inicio de los proyectos en CORSOC?
- 2) ¿Considera que CORSOC proporciona de forma adecuada informes de progreso de los proyectos a una Oficina de Gestión de Proyectos?
- 3) ¿En CORSOC se estructura el equipo que participa en los proyectos asignando roles?

- 4) ¿CORSOC identifica los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto?
- 5) ¿CORSOC utiliza procesos y herramientas de gestión del conocimiento para preparar y gestionar los planes del proyecto, los informes y la documentación del proyecto?
- 6) ¿CORSOC identifica las necesidades de recursos y coordina tanto la adquisición, como la asignación de los mismos para la ejecución de los proyectos?
- 7) ¿CORSOC gestiona la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto?
- 8) ¿CORSOC lleva a cabo la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los proyectos?
- 9) ¿CORSOC utiliza la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes?
- 10) ¿CORSOC gestiona la integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo?
- 11) ¿CORSOC realiza mentoría al director del proyecto y al equipo del proyecto para lograr los objetivos?
- 12) ¿CORSOC gestiona la participación en proyectos de proveedores y contratistas?
- 13) ¿CORSOC busca la participación y satisfacción del cliente en los proyectos que gestiona?
- 14) ¿CORSOC hace uso de prácticas esenciales para el desempeño y supervisión de los diferentes proyectos?
- 15) ¿CORSOC implementa herramientas de gestión de proyectos para lograr una supervisión eficaz del proyecto?
- 16) ¿CORSOC aplica estándares de gestión de proyectos, utiliza métricas para supervisar el costo, el cronograma y el uso de recursos?

- 17) ¿En CORSOC se evalúa la competencia de los miembros del equipo para cada proyecto?
- 18) ¿CORSOC facilita la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación de desarrollo profesional disponible?
- 19) ¿CORSOC facilita las auditorías de proyectos y las revisiones para cada proyecto?
- 20) ¿CORSOC monitorea los indicadores de desempeño del proyecto para detectar posibles problemas relevantes?
- 21) ¿Considera que las herramientas o canales de comunicación que se usan habitualmente para mantener informados a los miembros del equipo sobre el progreso del proyecto son las adecuadas?
- 22) ¿Considera que se cuenta con métodos para el manejo y resolución de los obstáculos o conflictos de comunicación que puedan surgir durante el desarrollo de un proyecto en CORSOC?
- 23) ¿Qué tan detallada es la planificación de proyectos en CORSOC antes de su inicio?
- 24) ¿Considera que se documenta de manera adecuada la planificación del proyecto?
- 25) ¿Se involucra a todo el equipo en el establecimiento de objetivos y metas de los proyectos en CORSOC?
- 26) ¿Es flexible la dirección en CORSOC en términos de ajustar la planificación del proyecto cuando surgen cambios o imprevistos?
- 27) ¿Se distribuyen las responsabilidades y roles dentro de los proyectos en CORSOC? ¿Hay claridad en cuanto a quién es responsable de qué tarea?
- 28) ¿Es efectiva la estructura organizacional de CORSOC para respaldar la ejecución de proyectos? ¿Hay claridad en la cadena de mando y la toma de decisiones?

- 29) ¿Se toman medidas dentro de la organización para asegurarse de que los proyectos se mantengan dentro de los límites de tiempo y presupuesto establecidos?
- 30) ¿La información de los proyectos es accesible a cada uno de los integrantes de los diversos equipos?
- 31) ¿Se realizan reuniones de manera regular en CORSOC para hacer seguimiento al progreso de los proyectos?
- 32) ¿Existe un plan de gestión de riesgos para abordar los inconvenientes que pueden surgir durante la ejecución de un proyecto en CORSOC?
- 33) ¿Existe un método para recopilar y utilizar la retroalimentación de los clientes o partes interesadas en CORSOC para mejorar los procesos de gestión de proyectos?

Anexo D Matriz de Proyectos

Ejecuciones Proyecto 2019-2023	Variables De Desempeño			
	Desempeño Del Equipo Y Desempeño Del	Enfoque	Planificación	Incertidumbre
				Medición
				Entrega
¿El Proyecto Cuenta Con Matriz De Riesgos Y Mecanismos De Gestión Del Mismo?	¿El Proyecto Cuenta Con Instrumentos O Herramientas De Medición De Los Kpi?	¿Se Cuenta Con Un Repositorio De Lecciones Aprendidas Extraídas De La Ejecución Del Proyecto?	¿Los Entregables Del Proyecto Cumplieron Con Los Estándares De Calidad Acordados?	¿Los Entregables Y Productos Del Proyecto Tuvieron Algún Tipo De Modificación?
¿Los Recursos Asignados Al Proyecto (Personal, Equipo, Materiales) Se Están Utilizando De Manera Eficiente?	¿Se Alcanzaron Los Objetivos Del Proyecto Dentro Del Plazo Establecido?	¿Se Cumplieron Los Plazos De Entrega De Las Actividades Y Tareas Del Proyecto?	¿El Proyecto Se Mantuvo Dentro Del Presupuesto Asignado?	¿Se Evidencian Actas, Reuniones O Listados De Asistencia De Jornadas De Refuerzos Metodológicos Para Alcanzar
¿Existen Actas De Comité Periódica Entre Los Miembros Del Equipo Y Los Stakeholders?	Origen De Los Recursos	Financiador	Valor Final	Valor Inicial
	Estado	Fecha De Terminación	Fecha Final	Fecha De Inicio
	Nombre Del Proyecto	Nº		

Anexo E Resultados y análisis de las entrevistas

- ¿Qué tipo de roles y responsabilidades están establecidos para la gestión de proyectos en CORSOC?

La respuesta obtenida indicó que los roles y responsabilidades mencionados por los gerentes de proyectos entrevistados estaban relacionados con la gestión operativa y de campo, incluyendo posiciones como Director de proyecto, Coordinador de proyecto, Profesional de seguimiento y monitoreo, Profesional de campo, Técnico de campo, y Personal operativo de proyectos. Este hallazgo sugirió una distribución equilibrada de funciones a nivel operativo dentro de CORSOC.

Además, se evidenció que los roles y responsabilidades se enfocaban en aspectos estratégicos y de planificación, abarcando posiciones como Profesionales de formulación, Director de proyectos y Coordinadores de proyectos. Esto indicó una atención significativa hacia la planificación y estructuración de proyectos desde una perspectiva estratégica dentro de la organización.

En cuanto a las responsabilidades específicas, estas estaban relacionadas con la coordinación y liderazgo de proyectos, destacando roles como Coordinador de proyecto, Director de proyectos y Profesional de proyectos. Esto sugirió un énfasis en el liderazgo y la coordinación eficaz de los proyectos en CORSOC.

Así mismo, las responsabilidades mencionadas estaban asociadas con el monitoreo y seguimiento de proyectos, destacando roles como Profesional de seguimiento y monitoreo, y Monitoreo y seguimiento. Esto indicó una preocupación por el seguimiento y control continuo de las actividades y resultados de los proyectos en la organización.

En resumen, el análisis estadístico de las respuestas de los gerentes de proyectos reveló una distribución equilibrada de roles y responsabilidades tanto a nivel operativo

como estratégico, con un énfasis particular en la coordinación, liderazgo y seguimiento de proyectos en CORSOC. Esto subrayó la importancia de una estructura organizada y bien definida en la gestión de proyectos, alineándose con la necesidad de establecer una PMO para mejorar el desempeño y control de los proyectos gestionados por la organización.

- ¿Qué estrategias se implementan o están definidas en CORSOC para liderar y motivar al equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto?

Las estrategias implementadas en CORSOC para liderar y motivar al equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto mostraron una variedad de enfoques y prácticas.

El 50% de los gerentes de proyectos mencionaron las reuniones de revisión de avance técnico y financiero como una estrategia clave. Estas reuniones se utilizaron para evaluar el cumplimiento de los objetivos y proporcionar retroalimentación al equipo, lo que indicaba un enfoque práctico para mantener al equipo informado y motivado.

Además, el 50% de los gerentes de proyectos destacaron la estrategia de las 4R (Rol, Relacionamiento, Resultados y Rendición de cuentas) como fundamental para dirigir la ejecución del proyecto. Esta estrategia se enfocaba en aspectos clave como el cumplimiento de los objetivos, el rol de cada actor, el relacionamiento con diversas partes interesadas, la obtención de resultados y la rendición de cuentas, sugiriendo un enfoque holístico y estratégico en la gestión de proyectos en CORSOC.

En resumen, el análisis de las respuestas de los gerentes de proyectos mostró una combinación de enfoques prácticos y estratégicos para liderar y motivar al equipo hacia el logro de los objetivos del proyecto en CORSOC.

- ¿Cómo se asegura que los proyectos a ejecutar por la organización tengan el nivel de éxito esperado?

Se evidenció que las estrategias para asegurar el éxito de los proyectos en CORSOC se habían centrado en el monitoreo, control y seguimiento de los aspectos técnicos y financieros de los proyectos.

Algunos de los gerentes entrevistados mencionaron que la eficacia en la ejecución de los proyectos se había asegurado a través del monitoreo, control y seguimiento permanente de los componentes técnicos y financieros. Esta estrategia permitió tomar medidas pertinentes ante desviaciones o alertas, sugiriendo un enfoque proactivo para garantizar el éxito de los proyectos.

El otro grupo de gerentes señaló que, en ese momento, la eficacia en la ejecución de los proyectos solo se había asegurado mediante el monitoreo y seguimiento técnico-financiero. Esto indicó que no se habían utilizado otras estrategias adicionales para garantizar el éxito de los proyectos.

El análisis de las respuestas de los gerentes de proyectos mostró una división en las estrategias utilizadas para asegurar el éxito de los proyectos en CORSOC. La mitad de los gerentes empleó un enfoque más proactivo, mientras que la otra mitad dependió únicamente del monitoreo y seguimiento técnico-financiero. Esta situación sugirió una oportunidad de mejora en la implementación de enfoques más integrales y proactivos para alcanzar el nivel de éxito esperado.

- ¿Se han definido y documentado de manera formal los procesos clave de gestión de proyectos?

Se evidenció que la organización CORSOC enfrentó desafíos en la definición y documentación formal de los procesos clave de gestión de proyectos.

El primer gerente indicó que no se habían definido ni documentado formalmente los procesos clave de gestión de proyectos. Esto sugirió una falta de estructura y estandarización en la gestión de proyectos en la organización.

Sin embargo, el otro gerente mencionó que algunos procesos clave de gestión de proyectos habían sido definidos y documentados de manera formal. Señalando una debilidad en el manejo de la información, ya que esta reposaba en las personas y no en los procesos. Esto indicó una falta de integración y formalización en la gestión de la información relacionada con los proyectos.

Las respuestas de los gerentes de proyectos mostraron una necesidad de mejorar la definición y documentación formal de los procesos clave de gestión de proyectos en CORSOC. La mitad de los gerentes reconoció una ausencia total de documentación formal, mientras que la otra mitad identificó la existencia de documentación parcial, pero con problemas en la gestión de la información.

Esta situación sugirió una oportunidad de mejora en la implementación de enfoques más integrales y formalizados para la gestión de proyectos. Las respuestas subrayaron la necesidad de una oficina de gestión de proyectos que pudiera unificar y estandarizar los procesos de gestión, mejorando la integración y formalización de la información.

- ¿Qué metodologías específicas se utilizan para abordar desafíos alineados con la misión y valores de CORSOC ONG?

Se observó que en CORSOC no se contaba con una metodología específica formalmente establecida para abordar los desafíos alineados con su misión y valores en la gestión de proyectos.

Alguno de los gerentes de proyectos mencionó que en ese momento no se contaba con una metodología específica para abordar estos desafíos. Esta respuesta sugirió un nivel de madurez más bajo en la gestión de proyectos, ya que indicó una falta de

metodología claramente definida y documentada para enfrentar los desafíos alineados con la misión y visión de la organización.

El otro grupo focal mencionó que en una ocasión se utilizó la metodología de las 4R para identificar desafíos, no se indicó que esta metodología estuviera formalmente establecida y documentada en la organización, lo que reforzó la idea de la falta de una metodología específica en CORSOC.

El análisis de las respuestas de los gerentes de proyectos sugirió una necesidad de desarrollar y establecer metodologías específicas para abordar los desafíos en línea con la misión y valores de CORSOC. La mitad de los gerentes reconoció la ausencia total de metodologías formales, mientras que la otra mitad hizo referencia a un uso esporádico y no formalizado de una metodología particular.

Esta situación sugiere una oportunidad de mejora en la implementación de enfoques más integrales y metodológicos para la gestión de proyectos.

- ¿Cómo se evalúa y asegura que el personal de CORSOC posea las habilidades y competencias necesarias en gestión de proyectos?

Se evidenció que en CORSOC existieron limitaciones en la evaluación y aseguramiento de las habilidades y competencias necesarias en gestión de proyectos por parte del personal.

El primer grupo indicó que no se realizaba una evaluación periódica del personal para medir sus habilidades y competencias en gestión de proyectos. Esto sugirió un nivel de madurez más bajo, ya que la falta de evaluación periódica podía limitar la identificación de necesidades de formación y desarrollo del personal en esta área clave.

El otro grupo mencionó que se hacían convocatorias eventualmente y se realizaba un estudio de las hojas de vida de los profesionales, aunque esto era responsabilidad del

área de talento humano. Esta respuesta también sugirió un nivel de madurez más bajo, ya que indicó una falta de procesos estructurados para evaluar y asegurar las habilidades y competencias en gestión de proyectos durante el proceso de contratación.

El análisis de las respuestas de los gerentes de proyectos mostró una falta de enfoque sistemático y estructurado en la evaluación y aseguramiento de las habilidades y competencias necesarias en gestión de proyectos en CORSOC. La mitad de los gerentes reconoció la ausencia de evaluaciones periódicas, mientras que la otra mitad mencionó procesos esporádicos y no estructurados llevados a cabo por el área de talento humano.

Esta situación sugiere una oportunidad de mejora en la implementación de enfoques más integrales y estructurados para la gestión de recursos humanos en proyectos.

- ¿Qué programas de capacitación y desarrollo profesional se ofrecen en CORSOC para mejorar las habilidades en gestión de proyectos?

Se evidenció que en CORSOC existió una limitada oferta de programas formales de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades en gestión de proyectos.

Todos los gerentes de proyectos indicaron que no se ofrecían programas de capacitación y desarrollo profesional específicos en CORSOC para mejorar las habilidades en gestión de proyectos. Esta respuesta sugirió un nivel de madurez más bajo en la organización en lo que respecta a la inversión en el desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con la gestión de proyectos.

Aunque se mencionó que se participaba en algunas jornadas gratuitas de otras entidades que podían fortalecer el área de proyectos, esto no constituyó una oferta formal de programas de capacitación y desarrollo profesional en CORSOC.

El análisis de las respuestas de los gerentes de proyectos mostró una falta de programas formales de capacitación y desarrollo profesional en CORSOC para mejorar las habilidades en gestión de proyectos. La ausencia total de programas formales y la dependencia de jornadas externas gratuitas resaltaron una oportunidad de mejora significativa en la inversión en el desarrollo del personal en esta área clave.

- ¿Cuáles son los métodos utilizados por CORSOC para evaluar el desempeño de sus proyectos y cómo se utilizan estos datos para mejorar la gestión?

Se evidenció una limitada estructuración en la evaluación del desempeño de los proyectos en CORSOC y en la utilización de datos para mejorar la gestión.

Algunos gerentes señalaron la ausencia de indicadores específicos establecidos para evaluar el desempeño de los proyectos. Esto sugirió un nivel de madurez más bajo en términos de medición y evaluación. Además, mencionaron que se llevaban a cabo revisiones periódicas individuales o grupales para revisar el avance técnico y financiero de los proyectos, pero sin la presencia de indicadores específicos, lo que indicó una carencia en la evaluación estructurada.

La otra mitad de los gerentes mencionó que se evaluaba la efectividad de los proyectos en el cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA) y la ejecución financiera versus el presupuesto. Aunque esto sugirió una mayor formalización en la evaluación, aún existía una necesidad de mejorar la implementación de indicadores específicos para una evaluación más completa.

El análisis de las respuestas indicó una falta de estructuración en la evaluación del desempeño de los proyectos en CORSOC, lo que sugirió un área de mejora en la formalización de los métodos de evaluación para fortalecer la gestión de proyectos en la organización. La mitad de los gerentes reconoció la ausencia total de indicadores

específicos, mientras que la otra mitad mencionó evaluaciones basadas en el POA y el presupuesto, pero con una necesidad de mayor formalización.

Esta situación subrayó la necesidad de una oficina de gestión de proyectos que pudiera desarrollar e implementar métodos de evaluación estructurados y basados en indicadores específicos, asegurando una gestión de proyectos más efectiva.

- ¿Cómo se manifiesta el compromiso de la alta dirección de CORSOC con la gestión de proyectos?

Se evidenció un compromiso parcial por parte de la alta dirección de CORSOC con la gestión de proyectos.

Una parte de los gerentes de proyectos indicaron un compromiso afirmativo por parte de la alta dirección con la gestión de proyectos. Sin embargo, esta respuesta no proporcionó detalles sobre cómo se manifiesta dicho compromiso, lo que sugiere una falta de claridad en las acciones concretas de apoyo por parte de la alta dirección.

Por otro lado, el otro grupo focal de los gerentes de proyectos mencionó que, si bien hay un compromiso por parte de la alta dirección, consideraban necesario que este apoyo esté orientado hacia la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Esta respuesta sugirió una comprensión más específica y una visión orientada hacia la necesidad de una estructura formal para respaldar la gestión de proyectos en la organización.

El análisis de las respuestas indicó que, si bien existió un compromiso por parte de la alta dirección de CORSOC con la gestión de proyectos, este compromiso fue parcial y requirió una orientación más específica hacia la implementación de una PMO para fortalecer la gestión de proyectos en la organización. La mitad de los gerentes reconoció

el compromiso general, pero sin detalles concretos, mientras que la otra mitad señaló la necesidad de una estructura formal como la PMO para asegurar un apoyo más efectivo.

- ¿Cuál es la estrategia para identificar y priorizar áreas de mejora en la gestión de proyectos en CORSOC?

Se evidenció una divergencia en cuanto a la existencia de una estrategia para identificar y priorizar áreas de mejora en la gestión de proyectos en CORSOC.

Los gerentes de proyectos indicaron que no se tenía establecida una estrategia para este propósito. Esta respuesta sugirió una falta de enfoque estructurado en la identificación y priorización de áreas de mejora, lo que podría haber limitado la capacidad de la organización para abordar eficazmente los desafíos y mejorar continuamente su gestión de proyectos.

Por otro lado, el otro grupo de gerentes de proyectos mencionó que se realizaban evaluaciones en las diferentes etapas de la gestión de proyectos para determinar los aspectos a mejorar, las cuales se consolidaban en matrices y solían indagar sobre las debilidades y falencias que condujeron a desviaciones de objetivos. Además, se establecían compromisos en diferentes frentes de trabajo, generalmente en la etapa de cierre. Esta respuesta indicaba una práctica más estructurada y sistemática para identificar y priorizar áreas de mejora, lo que sugería un nivel de madurez más alto en la gestión de proyectos.

En resumen, el análisis de las respuestas mostró una falta de consenso en cuanto a la existencia de una estrategia formal para identificar y priorizar áreas de mejora en la gestión de proyectos en CORSOC, lo que sugirió una oportunidad de mejora en la estandarización de procesos en la organización.

- ¿Qué iniciativas se llevan a cabo en CORSOC para promover el liderazgo efectivo en la gestión de proyectos?

Se observó una diferencia en las iniciativas llevadas a cabo en CORSOC para promover el liderazgo efectivo en la gestión de proyectos.

Algunos gerentes de proyectos mencionaron que se buscaba promover que los miembros del equipo entendieran sus roles, se empoderaran y fueran más allá. Esta respuesta sugirió una iniciativa más amplia y participativa para promover el liderazgo efectivo, donde se fomentaba el empoderamiento y la responsabilidad individual dentro del equipo.

Por otro lado, el otro grupo de gerentes de proyectos indicó que el liderazgo se promovía únicamente en espacios de reunión con los coordinadores de proyectos, que solían ser trimestrales y dirigidos desde la dirección ejecutiva. Estas reuniones se centraban en las estrategias de las 4R (rol, relacionamiento, resultados y rendición de cuentas), lo que sugirió una iniciativa más centrada y dirigida desde la alta dirección.

En resumen, el análisis de las respuestas mostró una variedad en las iniciativas para promover el liderazgo efectivo en la gestión de proyectos en CORSOC, lo que sugirió una oportunidad de mejora en la coherencia y amplitud de las acciones promocionales en toda la organización.

- ¿Cómo se gestionan los cambios y la incertidumbre en los proyectos de CORSOC?

Se observa una discrepancia en la gestión de cambios y la incertidumbre en los proyectos de CORSOC:

Por un lado, la respuesta que destaca la elaboración de estrategias conjuntas entre el equipo de proyectos y la dirección, así como la implementación de planes de choque

ante desviaciones, sugiere una respuesta proactiva y colaborativa para abordar los cambios y desafíos en los proyectos. Esta aproximación puede considerarse positiva, ya que muestra una capacidad de respuesta rápida y coordinada ante las dificultades que puedan surgir durante la ejecución de los proyectos.

Por otro lado, la respuesta que resalta la evidencia de incertidumbre durante la implementación de los proyectos y la falta de una etapa previa de identificación de riesgos, indica una gestión más reactiva y limitada en la anticipación y mitigación de problemas potenciales. Esta situación podría considerarse como una debilidad, ya que la falta de una evaluación anticipada de riesgos podría resultar en retrasos, incumplimientos de objetivos o compromisos con la calidad de los entregables.

En este sentido, la implementación de una Oficina de Proyectos podría representar una oportunidad para CORSOC. Una oficina de proyectos podría proporcionar estructura y procesos formales para la identificación proactiva de riesgos, así como para la gestión eficiente de cambios y la incertidumbre en los proyectos. Además, podría facilitar la comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, promoviendo una cultura de mejora continua y aumentando la capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno.

- ¿Qué estrategias implementa CORSOC para adaptarse a imprevistos que puedan afectar la ejecución de los proyectos?

Se observó una discrepancia en las estrategias implementadas por CORSOC para adaptarse a imprevistos que pudieron afectar la ejecución de los proyectos:

La primera respuesta destacó varias estrategias empleadas por CORSOC, como realizar modificaciones en la planificación inicial, realizar análisis de riesgos, proporcionar capacitaciones y realizar evaluaciones periódicas. Estas estrategias sugirieron una

aproximación proactiva y estructurada para adaptarse a los imprevistos, lo que se consideró positivo en términos de gestión de proyectos.

Por otro lado, la segunda respuesta indicó que la adaptación a imprevistos se basó principalmente en las habilidades individuales de los coordinadores de proyectos, y no como resultado de una estrategia formal de adaptación. Se mencionó que, en algunos proyectos, la gestión de cambios fue exitosa debido a los conocimientos preexistentes del director o coordinador, pero en otros casos, cuando las habilidades de adaptación fueron limitadas, se generaron cuellos de botella que afectaron la ejecución. Esta respuesta sugirió una aproximación más reactiva y dependiente de las habilidades individuales, lo que se consideró una debilidad en términos de consistencia y replicabilidad en la gestión de proyectos.

En resumen, se observó una oportunidad para CORSOC de mejorar y estandarizar sus estrategias de adaptación a imprevistos mediante la implementación de procesos formales y estructurados, como parte de un enfoque de madurez en la gestión de proyectos, según lo propuesto por el modelo de Kerzner. Una PMO podría haber desempeñado un papel clave en este sentido, al proporcionar marcos y procesos para la gestión de riesgos y cambios de manera más consistente y eficaz en toda la organización.

- ¿Qué aprendizajes se derivan de los proyectos anteriores y cómo se aplican para mejorar la gestión de proyectos en CORSOC?

Se evidenció una diferencia significativa en las respuestas proporcionadas por los dos gerentes de proyectos de CORSOC:

La primera respuesta indicó que se obtuvieron aprendizajes en la formulación y ejecución de proyectos, los cuales el equipo tuvo en cuenta para evitar repetir errores.

Sin embargo, se señaló que estos aprendizajes no se documentaron formalmente, lo que podría haber dificultado su aplicación sistemática y su transferencia a futuros proyectos.

En contraste, la segunda respuesta detalló una serie de aprendizajes derivados de proyectos anteriores, incluyendo la necesidad de mantener congruencia entre avances técnicos y financieros, documentar dificultades y retrasos, realizar proyecciones técnicas y financieras, gestionar documentación y seguridad de la información, y planificar para identificar riesgos futuros y medidas de mitigación desde el inicio. Estos aprendizajes se presentaron de manera más estructurada y detallada, lo que sugirió una mayor reflexión y conciencia sobre las lecciones aprendidas.

En términos de madurez en la gestión de proyectos, la segunda respuesta pareció indicar un nivel más avanzado, donde se reconoció la importancia de documentar y aplicar los aprendizajes de manera sistemática para mejorar la gestión de proyectos en CORSOC. En contraste, la primera respuesta sugirió una oportunidad de mejora en cuanto a la formalización y documentación de los aprendizajes obtenidos.

En este sentido, una PMO podría haber desempeñado un papel crucial al establecer procesos y herramientas para capturar, documentar y aplicar los aprendizajes de manera efectiva en toda la organización, contribuyendo así a una mejora continua en la gestión de proyectos.

- ¿Considera que CORSOC involucra a los miembros del equipo y a las partes interesadas en la toma de decisiones clave en proyectos?

Ambas respuestas indicaron que CORSOC sí involucró a los miembros del equipo y a las partes interesadas en la toma de decisiones clave en proyectos, pero ofrecieron diferentes niveles de detalle:

La primera respuesta fue afirmativa y no proporcionó detalles adicionales sobre cómo se llevó a cabo este proceso de toma de decisiones. Simplemente indicó que existió una participación de los miembros del equipo y las partes interesadas en la toma de decisiones clave.

En contraste, la segunda respuesta ofreció más detalles sobre cómo se llevó a cabo este proceso. Se mencionó que el director ejecutivo se reunió con los coordinadores y el equipo de monitoreo para concertar las decisiones clave, y en ocasiones convocó comités con las partes involucradas para analizar alternativas de solución y definir rutas de trabajo.

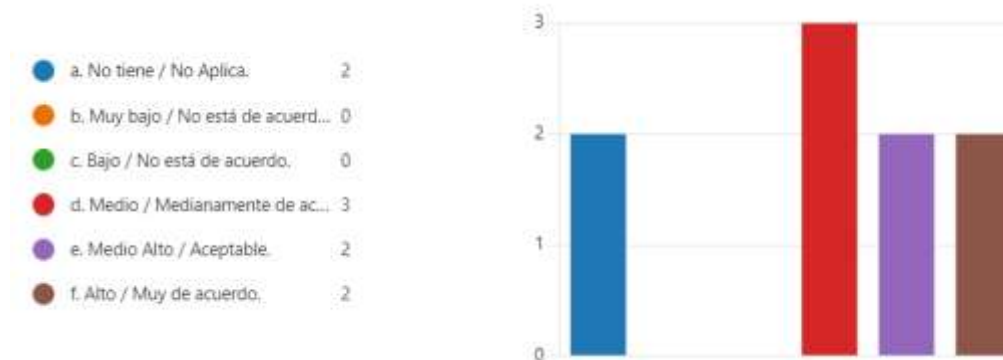
Desde la perspectiva de la madurez en la gestión de proyectos, la segunda respuesta proporcionó una visión más detallada y estructurada del proceso de toma de decisiones, lo que sugirió un mayor nivel de sofisticación y formalización en la participación de los miembros del equipo y las partes interesadas. Por lo tanto, podría considerarse un indicio de un mayor nivel de madurez en la gestión de proyectos en comparación con la primera respuesta.

En este contexto, una PMO podría haber fortalecido aún más este proceso al establecer estructuras y procesos claros para la participación de los interesados, asegurando una toma de decisiones efectiva y transparente en todos los proyectos de CORSOC.

Anexo F Análisis del Formulario Coordinadores de Proyectos

1. ¿Considera que se implementa el acta de constitución al inicio de los proyectos en CORSOC?

Figura 36
Resultados aplicación pregunta



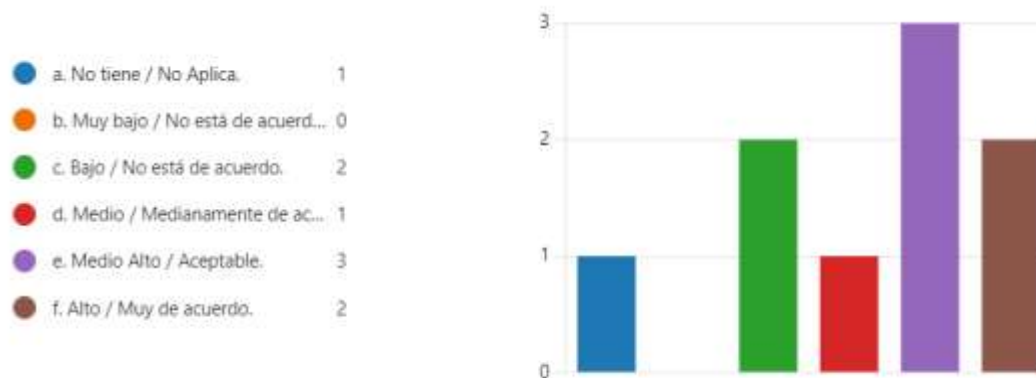
Nota. Elaboración propia.

El gráfico permite analizar que en materia implementación de actas de inicio en los proyectos, los entrevistados muestran una aprobación del 77% en cuanto el enunciado. Mientras que el 23% manifiesta que no se tiene en cuenta dicho proceso o que a su vez no aplica la implementación dentro de sus procesos.

2. ¿Considera que CORSOC proporciona de forma adecuada informes de progreso de los proyectos a una Oficina de Gestión de Proyectos?

Figura 37

Resultados aplicación pregunta



Nota. Elaboración propia.

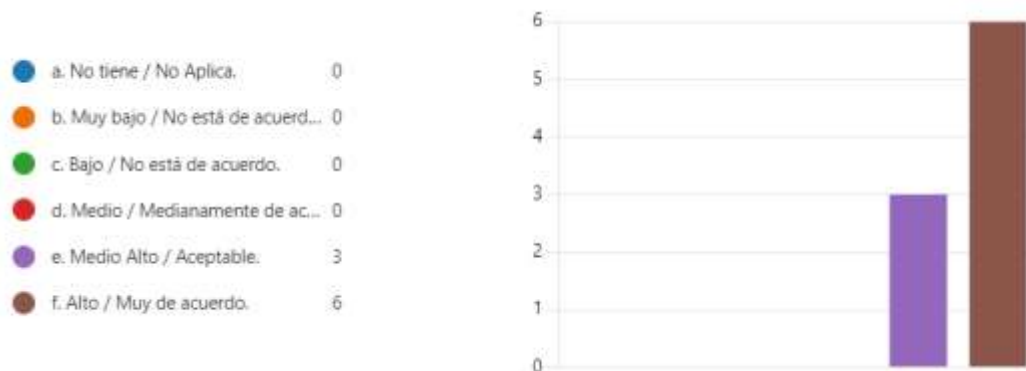
El gráfico permite evidenciar que aproximadamente el 70% está de acuerdo con que CORSOC maneja de manera adecuada la entrega y diligencia de informes de progreso de los proyectos, mientras que un 30% dice que no se considera.

Por lo tanto, es necesario que en un insumo tan relevante como la diligencia y control de informes de progreso sea implementado en su totalidad para todas las áreas, ya que con dichos informes es que se puede dar la posibilidad de realizar análisis durante la ejecución de los proyectos, y no limitarse a hacer un diagnóstico de resultados cuando el proyecto finalice.

3. ¿En CORSOC se estructura el equipo que participa en los proyectos asignando roles?

Figura 38

Resultados aplicación pregunta



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la asignación de roles, se puede evidenciar que CORSOC cumple con la asignación de roles como parte de la estructuración de los proyectos. Este es un indicador importante, ya que se denota en el análisis que el 33,33 % de los encuestados considera aceptable que este procedimiento se realiza mientras que un 66,67 % considera absolutamente que el procedimiento se desarrolla de manera óptima. Lo que nos dice este indicador, es que, en materia organizacional, los integrantes del grupo de trabajo conocen sus funciones y su posición dentro de los diferentes procesos que se desarrollan a lo largo del proyecto.

4. ¿CORSOC identifica los requisitos y administra los equipos necesarios para llevar a cabo el esfuerzo del proyecto?

Figura 39

Resultados aplicación pregunta.



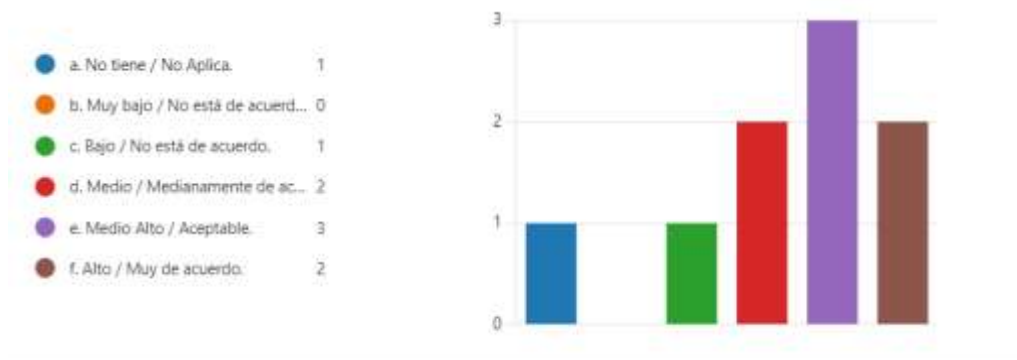
Nota. Elaboración propia.

En el gráfico se evidencian dos puntos principales, siendo el primero que el 22,2% de los encuestados considera que este proceso de identificación y administración de equipos se cumple medianamente o no siempre según la necesidad de cada proyecto. Por otro lado, el 77.8% manifiesta que se encuentran dentro de un grado de aceptación alto con respecto a cómo CORSOC maneja la identificación de requisitos y administración de equipos en la ejecución de los proyectos.

5. ¿CORSOC utiliza procesos y herramientas de gestión del conocimiento para preparar y gestionar los planes del proyecto, los informes y la documentación del proyecto?

Figura 40

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia.

En el gráfico hay resultados divididos sobre la percepción de uso de procesos y herramientas para preparar planes del proyecto, ya que en el análisis el 55.56 % de los entrevistados muestran un alto grado de percepción positiva respecto al uso de herramientas, un 22.22 % manifiesta un grado de conformidad medio, un 11.11 % discrepa, y otro 11.11 % considera que este proceso no aplica o no se considera en el desarrollo de la gestión de los proyectos.

6. ¿CORSOC identifica las necesidades de recursos y coordina tanto la adquisición, como la asignación de estos para la ejecución de los proyectos?

Figura 41

Resultados aplicación pregunta.



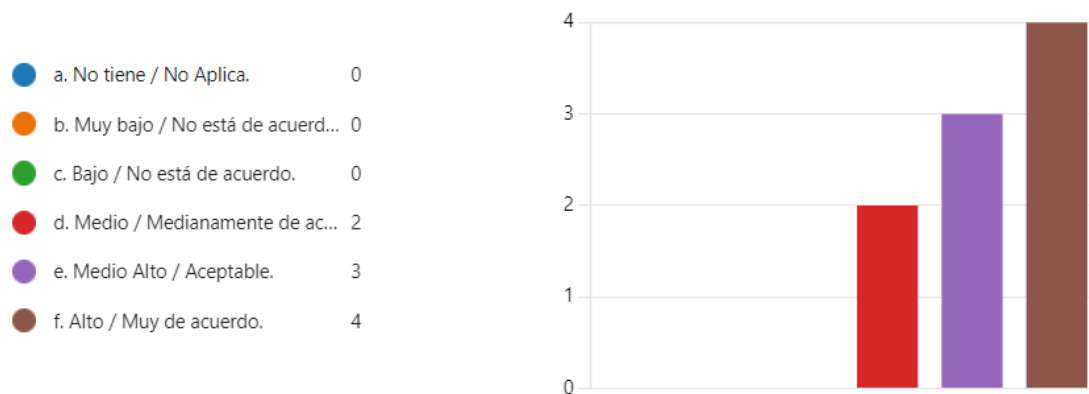
Nota. Elaboración propia

En el gráfico podemos evidenciar una muestra variada con respecto a que CORSOC gestiona los recursos de manera óptima antes y durante la ejecución de los proyectos, ya que un 33.34% manifiesta estar medianamente de acuerdo, un 33.33% considera aceptable esta gestión y un 33.33% manifiesta que este proceso de gestión y asignación de recursos se hace de manera óptima. Lo anterior denota una oportunidad de mejora frente a los procesos de asignación de recursos de los proyectos.

7. ¿CORSOC gestiona la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto?

Figura 42

Resultados aplicación pregunta.



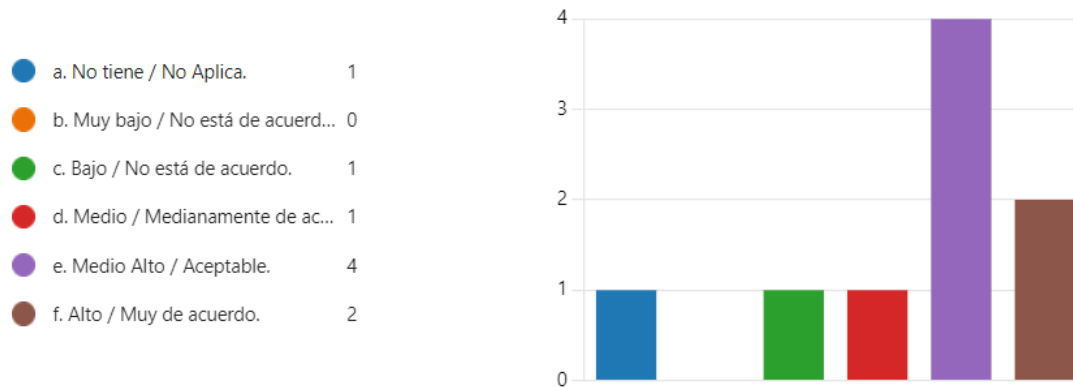
Nota. Elaboración propia.

Según el gráfico, la percepción general sobre la gestión de CORSOC en cuanto a la preparación y revisión de los planes y actividades de avance del proyecto es positiva. La mayoría de los encuestados (44.45%) está muy de acuerdo con la gestión, seguida por una cantidad significativa (33.33%) que la considera aceptable. Sin embargo, el 22.22% tiene una opinión medianamente favorable. Y, si bien la mayoría de los entrevistados confía en el manejo de la empresa CORSOC para la preparación y revisión de ítems de análisis de los diferentes proyectos, es pertinente optimizar estos procedimientos para mejorar los niveles de aceptación en esta pregunta.

¿CORSOC lleva a cabo la planificación de proyectos utilizando procesos efectivos y establecidos que se pueden repetir en todos los proyectos?

Figura 43

Resultados aplicación pregunta.



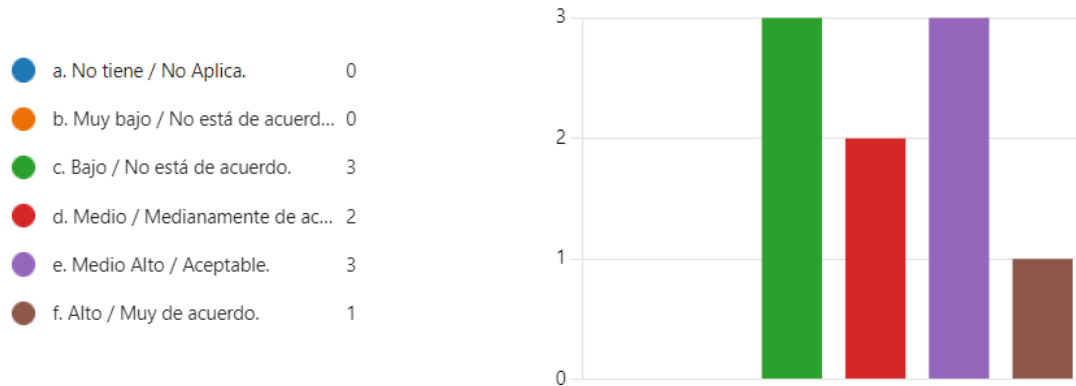
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico, existen percepciones variadas de los encuestados frente a la efectividad de los procesos de planificación, con un 44.45% de la muestra considerándolos aceptables y un 22.22% muy de acuerdo con esta afirmación; por otra parte, el 33.33% considera que existen opciones de mejora en las etapas previas al inicio de los proyectos en CORSORC ONG. En general, los resultados sugieren que CORSOC puede mejorar en los procesos establecidos asociados a la planificación de los proyectos.

9. ¿CORSOC utiliza la gestión de proyectos como un medio para reducir o eliminar los esfuerzos de trabajo redundantes?

Figura 44

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

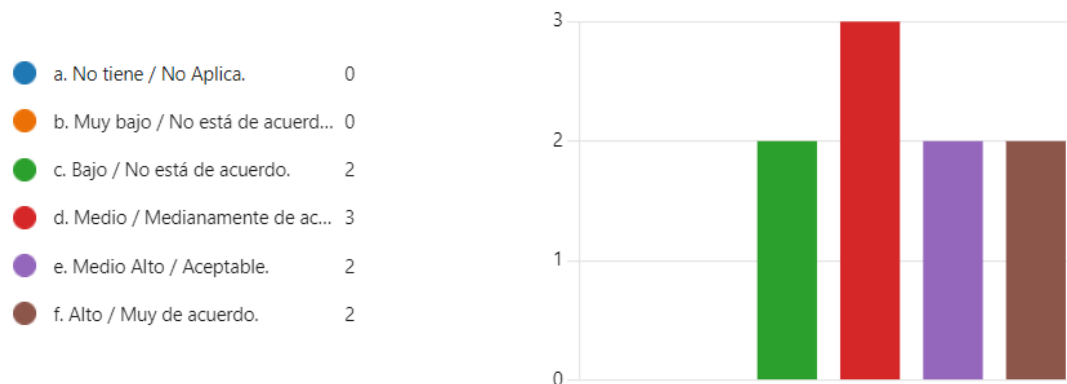
De acuerdo con el gráfico, si bien el 66.67% de los encuestados tiene una opinión favorable sobre la gestión de proyectos para reducir el trabajo redundante en CORSOC, un 33.33% restante no está convencido de su efectividad. Esta cifra no es despreciable y representa una porción significativa de la población encuestada.

Es importante destacar que, a pesar de la aparente tendencia hacia la aceptación, la percepción sobre la gestión de proyectos es variada. Esto significa que no hay un consenso claro sobre su utilidad, lo que debilita la afirmación de una aceptación generalizada.

10. ¿CORSOC gestiona la integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo?

Figura 45

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

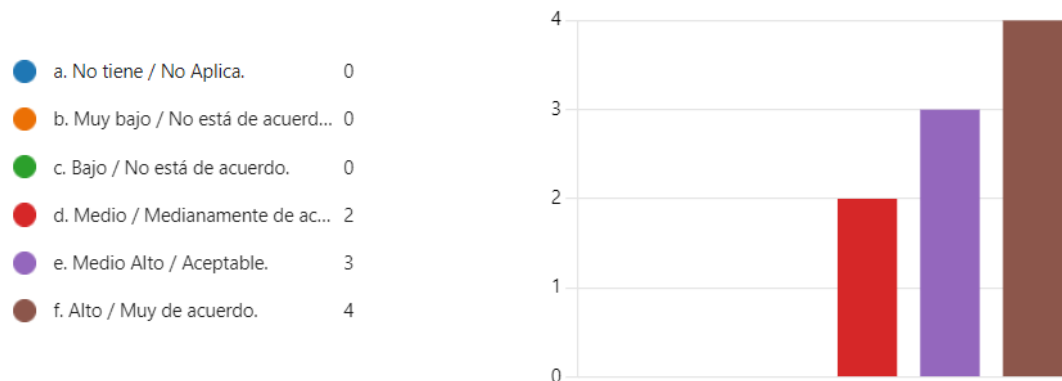
De acuerdo con el gráfico, la mayoría de los encuestados en un 77.78% tiene una opinión que varía de neutral a positiva sobre la gestión de la integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo en CORSOC. Por su parte, un grupo de 22.22% de los entrevistados tiene una opinión negativa al respecto.

Los resultados se pueden interpretar de manera los encuestados tienen una percepción mayoritariamente positiva respecto a cómo CORSOC gestiona la integración y los esfuerzos de desarrollo del equipo, aunque hay espacio para mejoras, dado que algunos participantes no están completamente satisfechos y este campo en específico incide en el rendimiento para la gestión de cada proyecto.

11. ¿CORSOC realiza mentoría al director del proyecto y al equipo del proyecto para lograr los objetivos?

Figura 46

Resultados aplicación pregunta.



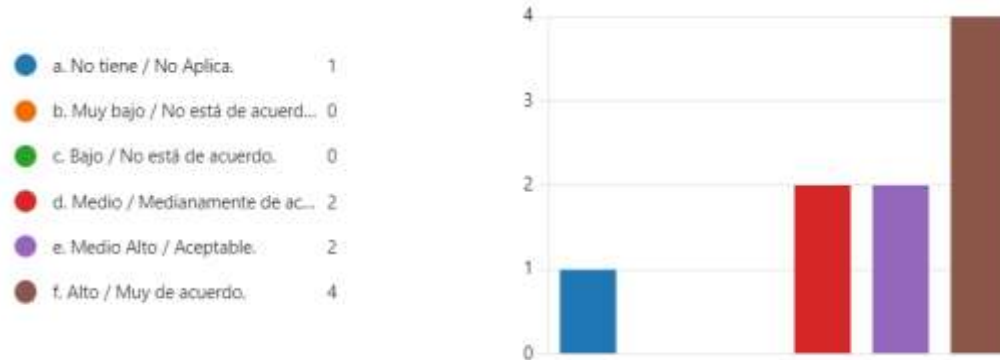
Nota. Elaboración propia

Según los resultados de la pregunta, el 44.45% de los encuestados están "Muy de acuerdo" con que CORSOC realiza programas de mentoría, y el 55.55% no está completamente convencido. Esto significa que más de la mitad de la población encuestada tiene dudas sobre la efectividad de la mentoría o no la considera del todo satisfactoria. Es importante destacar que, aunque un tercio de los encuestados considera la mentoría "Aceptable", esto no implica necesariamente que estén completamente satisfechos con ella. Esta situación genera la necesidad de optimizar los procesos de capacitación de los equipos de proyecto para garantizar mayor efectividad en la gestión.

12. ¿CORSOC gestiona la participación en proyectos de proveedores y contratistas?

Figura 47

Resultados aplicación pregunta.



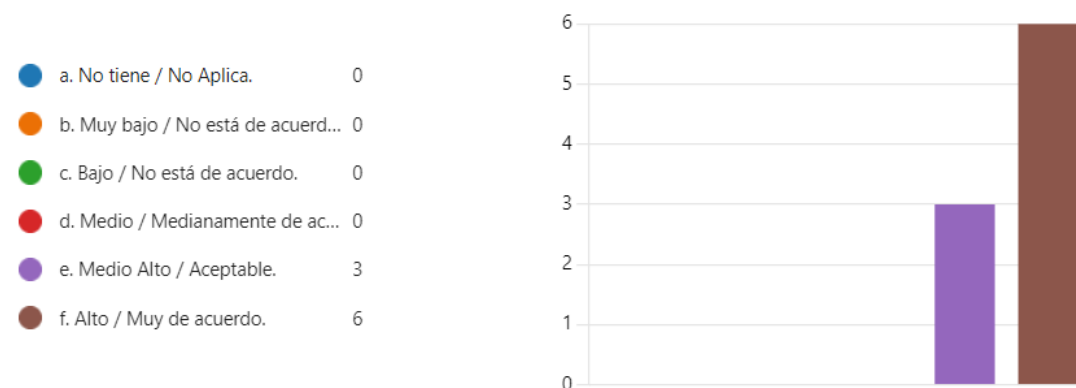
Nota. Elaboración propia

El 66.67% de los encuestados aprueba la gestión de participación de interesados en CORSOC, un 33.33% no está completamente convencido de su efectividad. Esta cifra representa una porción significativa de la población encuestada que tiene dudas sobre la calidad de la gestión respecto al involucramiento de los interesados, lo que puede afectar el nivel de aceptación en los productos de los proyectos.

13. ¿CORSOC busca la participación y satisfacción del cliente en los proyectos que gestiona?

Figura 48

Resultados aplicación pregunta.



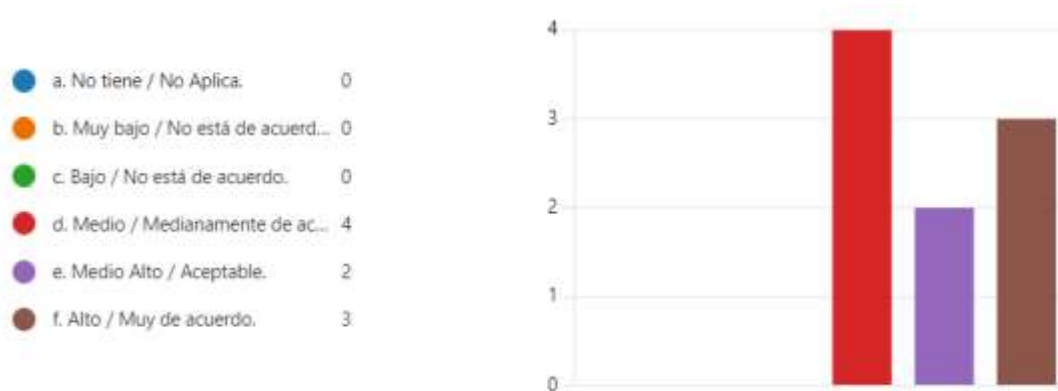
Nota. Elaboración propia

Según los datos presentados en el gráfico, se puede observar que solo un tercio de los colaboradores encuestados considera aceptable la gestión de CORSOC en cuanto a la evaluación de satisfacción de los clientes durante la ejecución de los proyectos. Esto sugiere una discrepancia significativa en la percepción de la empresa por parte de los clientes. Aunque el 66.66% están muy de acuerdo con la gestión de CORSOC en este aspecto, es pertinente mejorar la mirada del equipo de proyectos frente a la imagen que tienen los clientes de la empresa.

14. ¿CORSOC hace uso de prácticas esenciales para el desempeño y supervisión de los diferentes proyectos?

Figura 49

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

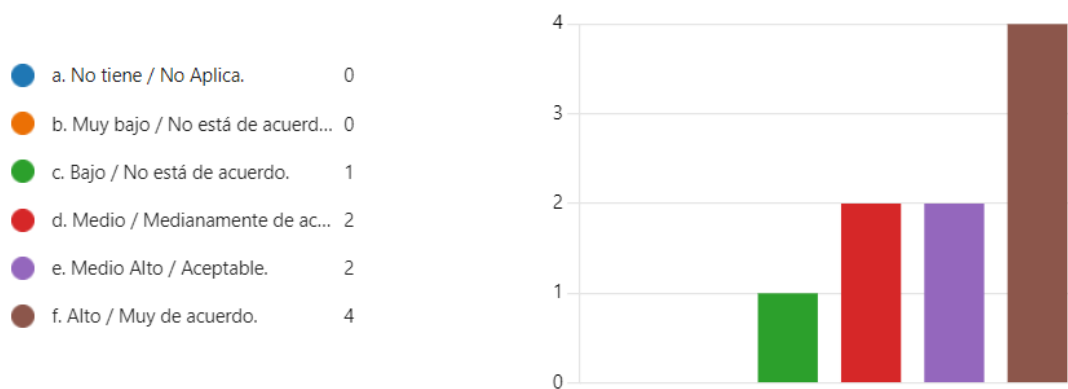
De acuerdo con el gráfico, se puede visualizar que CORSOC tiene dentro de su organización un sistema implementado de seguimiento para la supervisión de los proyectos, ya que la percepción es positiva dentro del 33.33% “muy de acuerdo” y un 22.22% “Aceptable”. Sin embargo, hay un porcentaje que no se puede desestimar independientemente del análisis positivo, y es que un 44.45% de los entrevistados

manifiestan estar “medianamente de acuerdo” con el uso de prácticas de supervisión, lo cual nos indica que CORSOC debe mejorar aspectos esenciales de evaluación de desempeño en su organización.

15. ¿CORSOC implementa herramientas de gestión de proyectos para lograr una supervisión eficaz del proyecto?

Figura 50

Resultados aplicación pregunta.



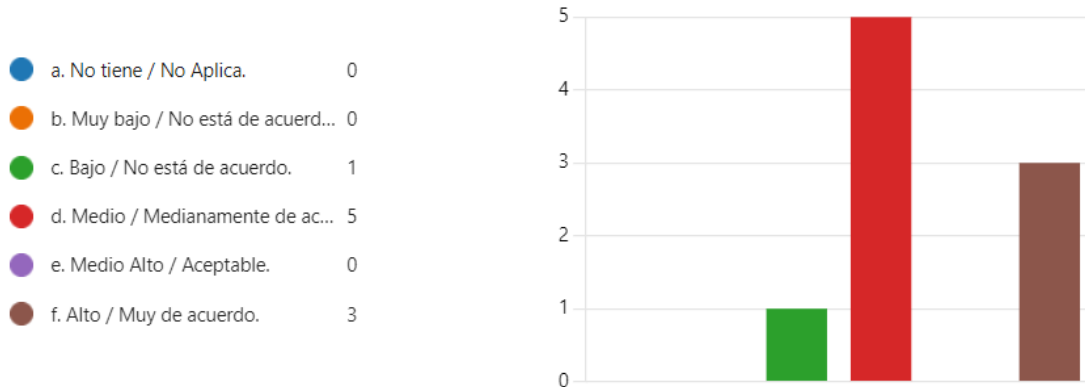
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, un 66.67% de los entrevistados manifiesta un alto grado de aceptación con respecto a la implementación de herramientas para supervisión eficaz de los proyectos. Un 22.22% manifiesta estar “medianamente de acuerdo”, pero un 11.11% no está de acuerdo con que CORSOC implementa dichas herramientas. Por lo tanto, es necesario investigar sobre el porqué, siendo una metodología de seguimiento necesaria dentro de una organización, existe un porcentaje que desconoce o no está de acuerdo con que la organización implemente algún tipo de herramienta de evaluación de desempeño.

16. ¿CORSOC aplica estándares de gestión de proyectos, utiliza métricas para supervisar el costo, el cronograma y el uso de recursos?

Figura 51

Resultados aplicación pregunta.



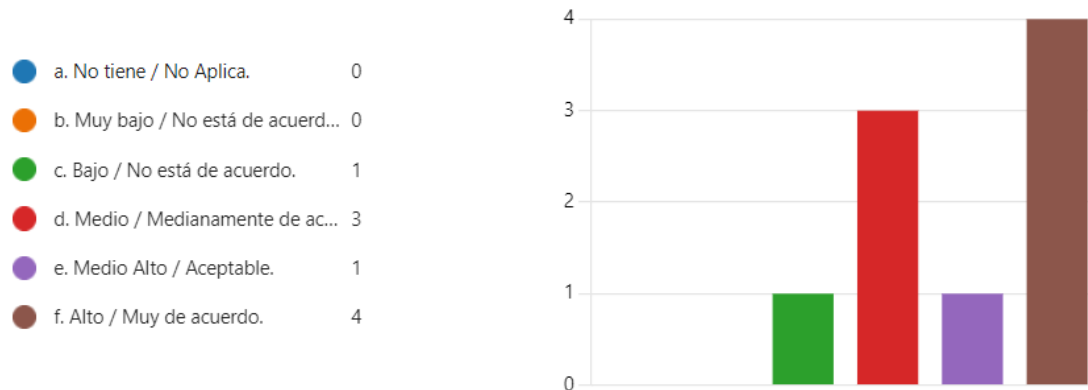
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, un 55.56% de los entrevistados manifiestan estar “medianamente de acuerdo” con que CORSOC posee dentro de sus análisis un sistema de métricas para supervisión de aspectos financieros, de tiempo y recursos. Un 33.33% manifiesta estar “muy de acuerdo” con que CORSOC si aplica estos estándares de medición a sus procesos. Sin embargo, se concluye que CORSOC debe mejorar su alineación estratégica para evaluación de resultados y administración de recursos de tiempo y costo, ya que el 55.56%, que es el porcentaje mayoritario, no conoce en su totalidad que estas métricas se estén usando dentro de la organización.

17. ¿En CORSOC se evalúa la competencia de los miembros del equipo para cada proyecto?

Figura 52

Resultados aplicación pregunta.



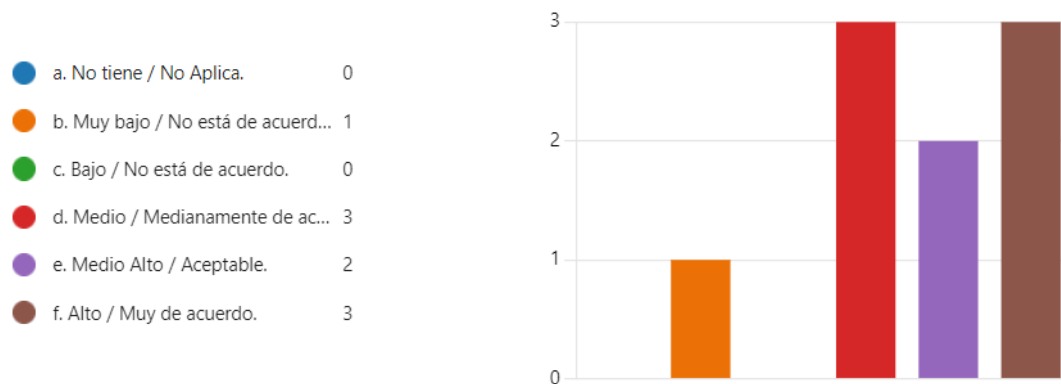
Nota. Elaboración propia

El 55.55% de los encuestados indica que CORSOC lleva a cabo un proceso de evaluación de los miembros del equipo antes de asignar proyectos, lo cual se considera un elemento fundamental en la gestión organizacional; no obstante, se observa que casi la mitad de los encuestados o no creen que este proceso se lleve a cabo de manera efectiva. Esta variación por parte de un segmento significativo de la muestra sugiere una posible debilidad en el sistema de evaluación y asignación de proyectos de CORSOC, lo que podría afectar negativamente el desarrollo y el éxito de los proyectos en el futuro.

18. ¿CORSOC facilita la participación de los miembros del equipo del proyecto en la capacitación de desarrollo profesional disponible?

Figura 53

Resultados aplicación pregunta.



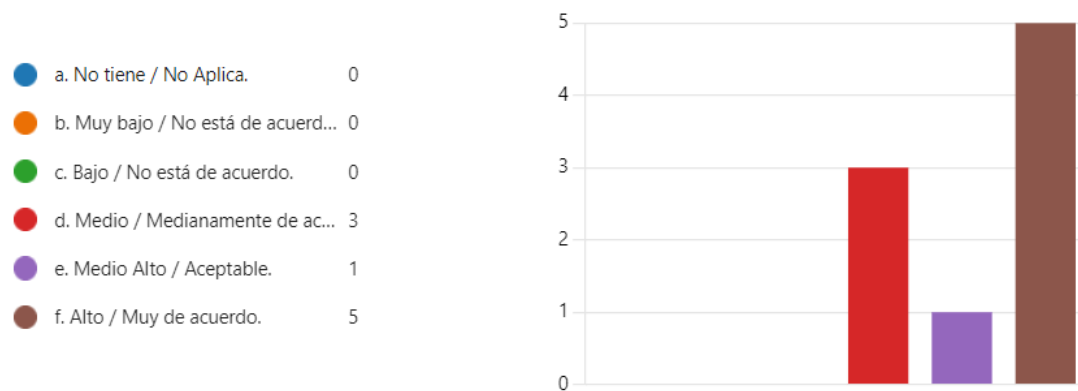
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, un 88.89% de los entrevistados manifiesta que CORSOC, si realiza una gestión importante dentro del desarrollo profesional de su equipo de trabajo, sin embargo, un 11.11% manifiesta “no estar de acuerdo” con la implementación de estas metodologías de desarrollo, por lo que es necesario reconfigurar la metodología para que esta gestión esté disponible y al alcance de todo el equipo.

19. ¿CORSOC facilita las auditorías de proyectos y las revisiones para cada proyecto?

Figura 54

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, se manifiestan resultados positivos de hasta un 66.66% en cuanto a la percepción de los entrevistados sobre el manejo de la información de auditorías y revisión de los proyectos. Mientras tanto, un 33.33% si bien manifiesta que está “medianamente de acuerdo”, no es lo ideal y es un indicador de una gestión a mejorar dentro de la organización.

20. ¿CORSOC monitorea los indicadores de desempeño del proyecto para detectar posibles problemas relevantes?

Figura 55

Resultados aplicación pregunta.



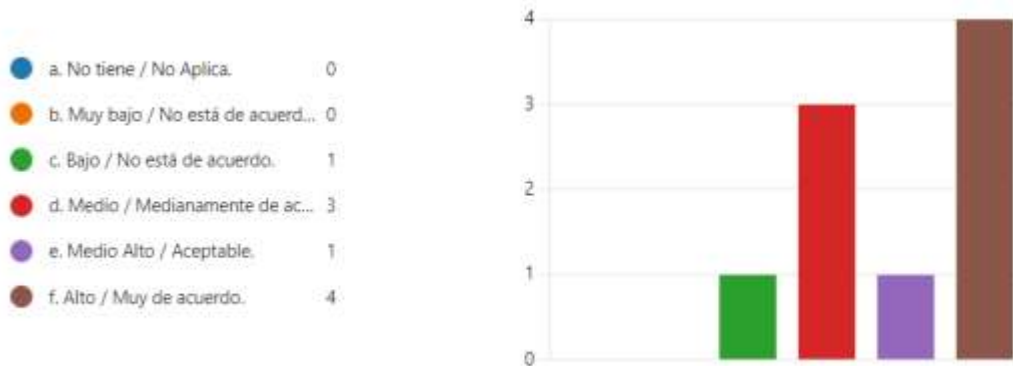
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, el 55.55% manifiesta que este monitoreo de indicadores se lleva a cabo de acuerdo con las métricas establecidas por CORSOC, sin embargo, un 44.44% manifiesta estar “medianamente de acuerdo” y “no estar de acuerdo”, lo que es un indicador para realizar una profundización en el tema de manejo de indicadores ya que un 100% de la organización debería tener la misma percepción positiva del manejo, gestión y evaluación de indicadores de desempeño.

21. ¿Considera que las herramientas o canales de comunicación que se usan habitualmente para mantener informados a los miembros del equipo sobre el progreso del proyecto son las adecuadas?

Figura 56

Resultados aplicación pregunta.



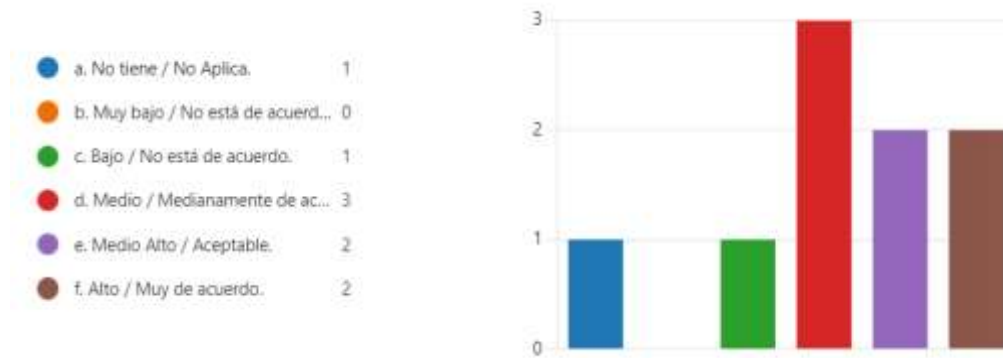
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, el 55.55% manifiesta que CORSOC mantiene un buen canal de comunicación con los miembros del equipo sobre el rastreo de progreso del proyecto, de la misma manera, un 44.44% manifiesta estar “medianamente de acuerdo” y “no estar de acuerdo”, lo que nos indica que no toda la organización mantiene una línea de comunicación óptima para la evaluación y asistencia de progreso dentro de los proyectos.

22. ¿Considera que se cuenta con métodos para el manejo y resolución de los obstáculos o conflictos de comunicación que puedan surgir durante el desarrollo de un proyecto en CORSOC?

Figura 57

Resultados aplicación pregunta.



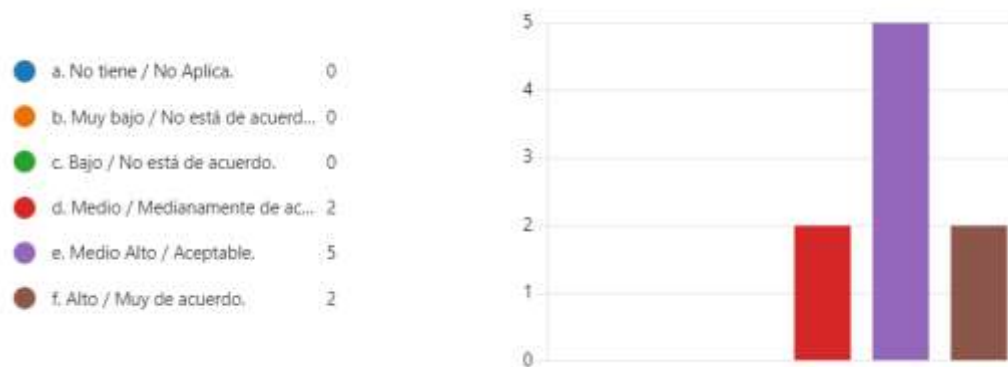
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que el 33.33% de los entrevistados manifiestan estar “medianamente de acuerdo” con los métodos que CORSOC propone para la resolución de conflictos lo que ya es un indicador muy relevante sobre un área a optimizar dentro de la gestión de recursos administrativos, un 44.44% manifiesta estar “Muy de acuerdo” o “aceptable”, un 11.11% no está de acuerdo y otro 11.11% manifiesta que “no aplica” dentro de su gestión.

23. ¿Qué tan detallada es la planificación de proyectos en CORSOC antes de su inicio?

Figura 58

Resultados aplicación pregunta.



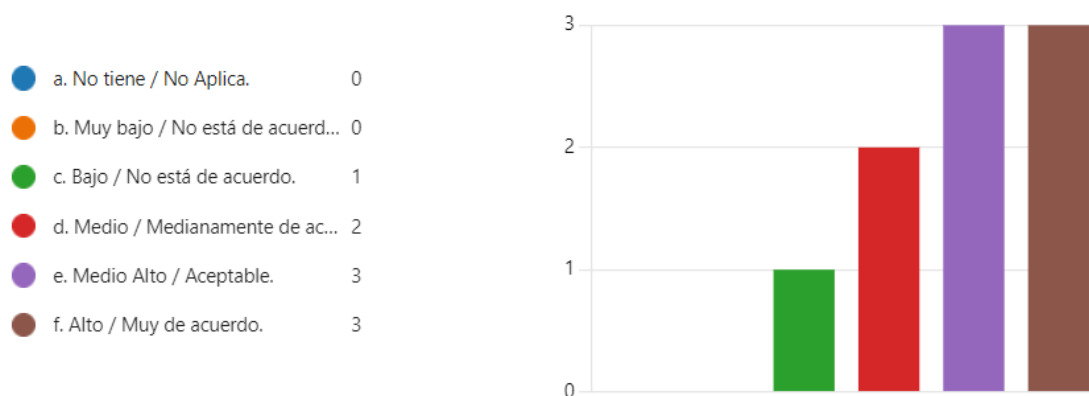
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, podemos observar valores positivos de “Muy de acuerdo” y “aceptable” con un porcentaje del 77.77% en cuanto a la percepción de la buena gestión al planificar proyectos antes de su inicio. Sin embargo, es necesario enfocarse en el 22.23% restante ya que dentro de la organización CORSOC, todos los integrantes de los diferentes equipos deberían conocer a detalle los métodos y detalles de planificación de los proyectos a ejecutar.

24. ¿Considera que se documenta de manera adecuada la ejecución del proyecto?

Figura 59

Resultados aplicación pregunta.



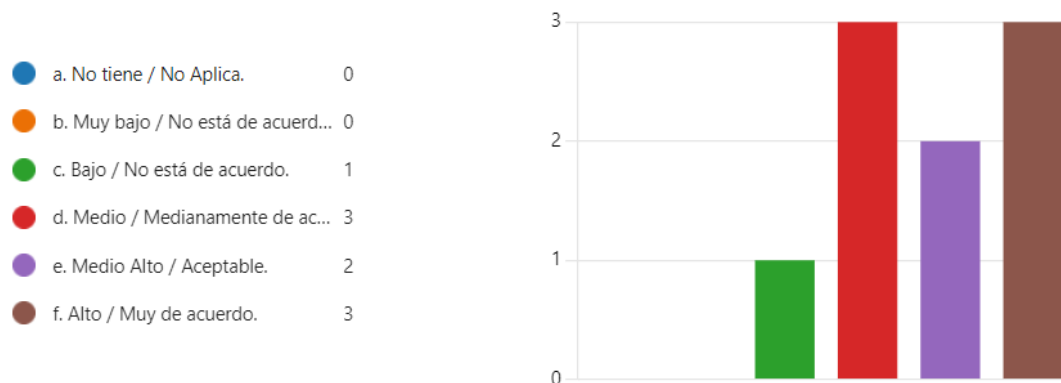
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, un porcentaje de valores positivos del 88.88% manifiesta que CORSOC documenta de forma adecuada las diferentes etapas de los proyectos, lo cual es un buen indicador ya que demuestra una buena gestión del seguimiento, supervisión y gestión documental. Un 33.33% manifiesta estar medianamente de acuerdo o no estar de acuerdo, por lo que, si bien se cuenta con cifras positivas, el manejo documental de ejecución de procesos debe ser una herramienta que sea manejada y accesible para todos los integrantes del equipo.

25. ¿Se involucra a todo el equipo en el establecimiento de objetivos y metas de los proyectos en CORSOC?

Figura 60

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

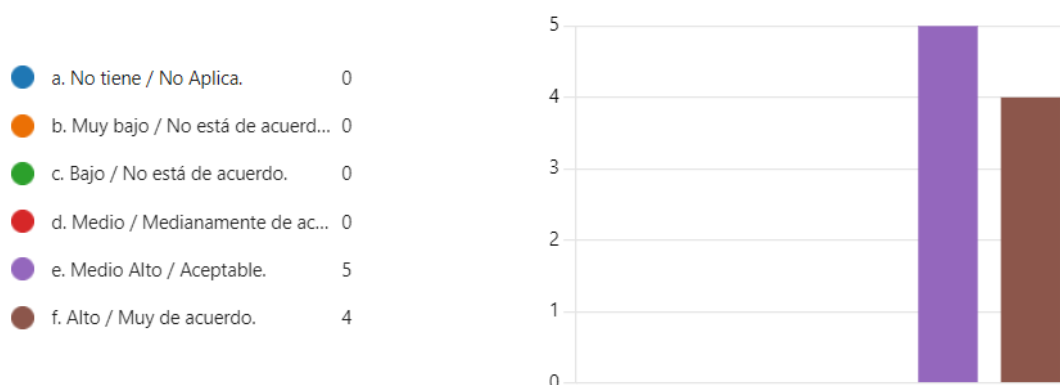
De acuerdo con el gráfico anterior, se obtienen cifras porcentuales positivas del 88.88% con respecto a la inclusión de todo el equipo de trabajo al momento de trazar objetivos y metas en los proyectos desarrollados por CORSOC. Sin embargo, se puede observar que un 44.44% manifiesta estar “medianamente de acuerdo” o “no estar de acuerdo”, lo que es un indicador de alerta, ya que se puede traducir en que algún área

que compone el equipo de trabajo no está siendo tomada en cuenta al momento de establecer objetivos de cumplimiento, lo que puede derivar en una falta de gestión y logística por parte del área que no está siendo tomada en cuenta.

26. ¿Es flexible la dirección en CORSOC en términos de ajustar la planificación del proyecto cuando surgen cambios o imprevistos?

Figura 61

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, tenemos un 100% de respuestas positivas con respecto a la percepción de los entrevistados en la flexibilidad de CORSOC para realizar ajustes a la planificación de acuerdo con las situaciones que se presenten a lo largo del proceso de ejecución.

27. ¿Se distribuyen las responsabilidades y roles dentro de los proyectos en CORSOC? ¿Hay claridad en cuanto a quién es responsable de qué tarea?

Figura 62

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, tenemos un 100% de respuestas positivas con respecto a la percepción de los entrevistados en la asignación de tareas y roles dentro de la organización de la estructura de CORSOC, lo cual nos indica, que hay un buen análisis dentro de las prioridades, necesidades del proyecto, y un análisis previo de las fortalezas y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo.

28. ¿Es efectiva la estructura organizacional de CORSOC para respaldar la ejecución de proyectos? ¿Hay claridad en la cadena de mando y la toma de decisiones?

Resultados aplicación pregunta. Resultados aplicación pregunta.

Figura 63

Resultados aplicación pregunta.



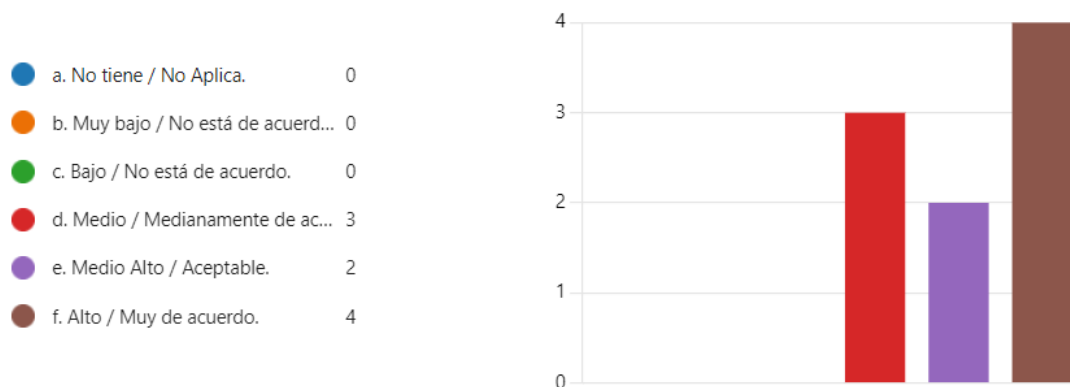
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar un gran porcentaje de percepción positiva con respecto a la efectividad de la estructura organizacional de CORSCOR para respaldar la ejecución de los proyectos, ya que un 88.88% manifiesta estar “muy de acuerdo” y “aceptable” con la claridad en la jerarquía o cadena de mando dentro de la organización, lo cual hace que la toma de decisiones sea mucho más efectiva en cualquier etapa del proyecto.

29. ¿Se toman medidas dentro de la organización para asegurarse de que los proyectos se mantengan dentro de los límites de tiempo y presupuesto establecidos?

Figura 64

Resultados aplicación pregunta.



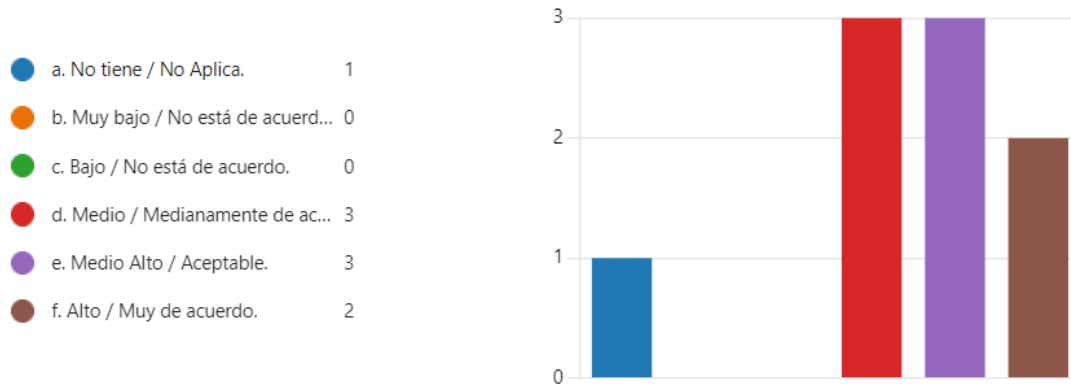
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que, los entrevistados en un 66.66% está de acuerdo y un 33.34% está medianamente de acuerdo, con que la organización CORSOC toma medidas y realiza un seguimiento crítico durante la ejecución de los procesos del proyecto con el fin de evaluar medidas de rastreo de tiempo ejecutado y tiempo por ejecutar, para así poder mantener las métricas de tiempo del proyecto dentro de un límite adecuado a lo planificado.

30. ¿La información de los proyectos es accesible a cada uno de los integrantes de los diversos equipos?

Figura 65

Resultados aplicación pregunta.



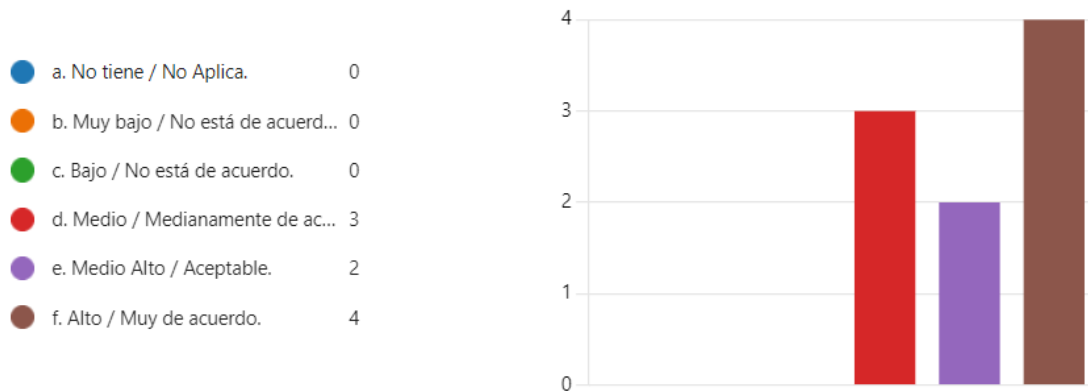
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que un porcentaje del 55.55% está dentro de un rango positivo con respecto a la disponibilidad y accesibilidad de la información de los proyectos durante cualquier etapa de ejecución de los mismos. Por su parte, el 44.44% no tienen una percepción totalmente positiva al respecto, esto supone que cerca de la mitad de los participantes no tienen acceso oportuno a la información, considerando un nivel de riesgo frente a la toma de decisiones.

31. ¿Se realizan reuniones de manera regular en CORSOC para hacer seguimiento al progreso de los proyectos?

Figura 66

Resultados aplicación pregunta.



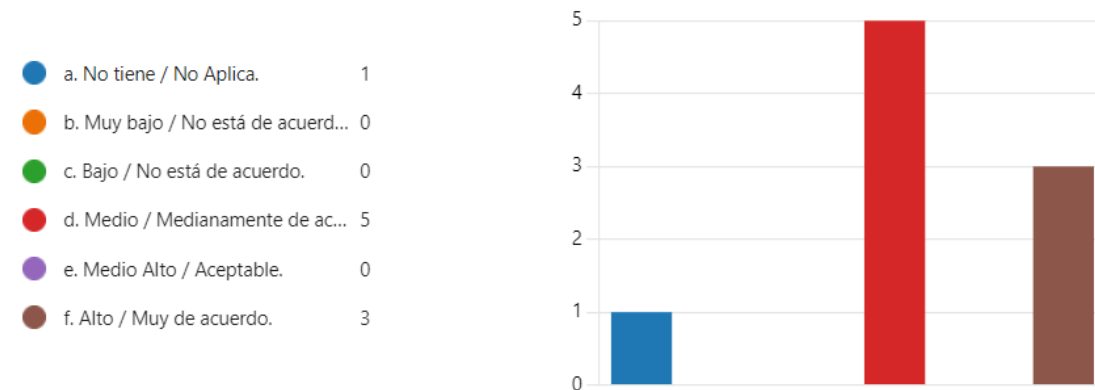
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico anterior, se encuentra que el 33.33% de los encuestados no está totalmente de acuerdo con que se esté llevando un control y seguimiento periódico y óptimo para el análisis de resultados progresivo dentro de varios esquemas de acción por parte de la organización y los diferentes equipos de trabajo.

32. ¿Existe un plan de gestión de riesgos para abordar los inconvenientes que pueden surgir durante la ejecución de un proyecto en CORSOC?

Figura 67

Resultados aplicación pregunta.



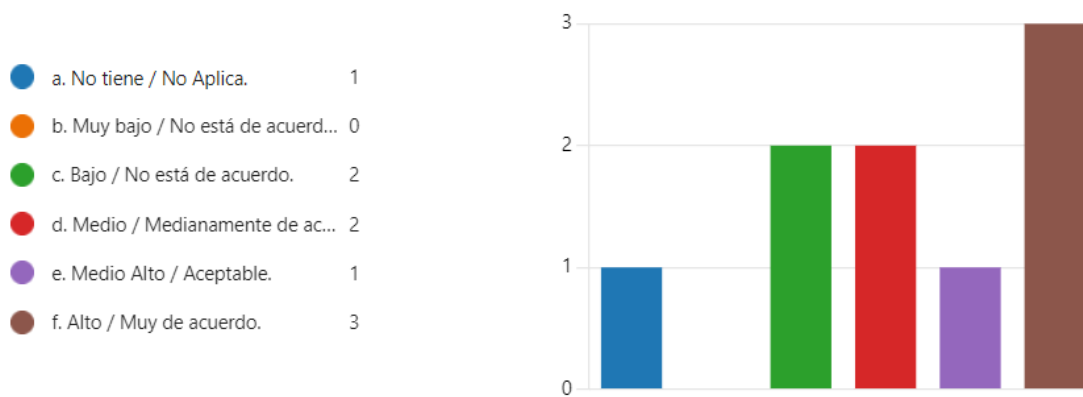
Nota. Elaboración propia

De acuerdo con el gráfico, se puede observar que un 55.55% de los entrevistados, está “medianamente de acuerdo” con que CORSOC tiene implementado un plan de gestión de riesgos para cualquier etapa de ejecución de riesgos, lo que permite concluir que, dentro de un aspecto tan relevante como lo es un plan de gestión de riesgos debería estar al alcance de todo el equipo de trabajo y debe estar planteado para atender situaciones adversas en todas y cada una de las etapas de ejecución.

33. ¿Existe un método para recopilar y utilizar la retroalimentación de los clientes o partes interesadas en CORSOC para mejorar los procesos de gestión de proyectos?

Figura 68

Resultados aplicación pregunta.



Nota. Elaboración propia

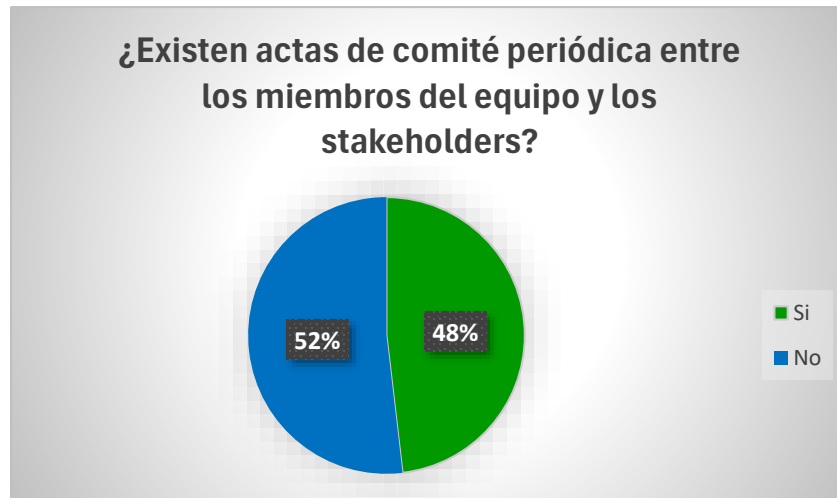
De acuerdo con el gráfico anterior, se puede observar que existe una distribución general de la percepción de los entrevistados sobre la gestión que realiza CORSOC para la retroalimentación por parte de los clientes para la mejora de proyectos futuros. Un 44.44% manifiesta una percepción positiva (muy de acuerdo y aceptable), un 22.22% manifiesta estar “medianamente de acuerdo”, otro 33.33% manifiesta “no estar de acuerdo”. Esto nos indica que la percepción es dividida dentro de los entrevistados y que la retroalimentación no se está implementando de manera adecuada para optimizar procesos durante la ejecución de los proyectos.

Anexo G Análisis de la Matriz de Proyectos Ejecutados

Pregunta 1. ¿Existen actas de comité periódica entre los miembros del equipo y los stakeholders?

Figura 69

Variable Desempeño del interesado



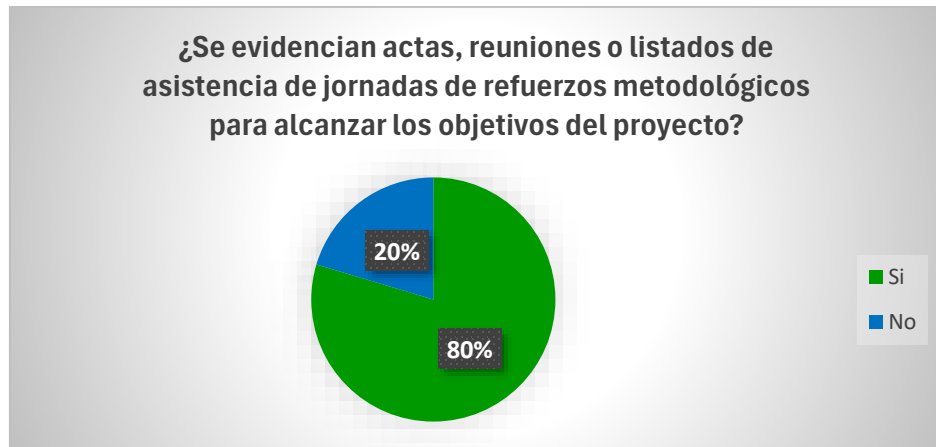
Nota. Elaboración propia

La figura muestra que en el 52% de los proyectos revisados se evidencio la no presencia de actas con los involucrados de los proyectos y que tan solo el 48% de ellos se apreció la suscripción de actas, donde se destacaban aspectos de seguimiento a la ejecución del proyecto y atención alertas temprana

Pregunta 2. ¿Se evidencian actas, reuniones o listados de asistencia de jornadas de refuerzos metodológicos para alcanzar los objetivos del proyecto?

Figura 70

Variable desempeños de equipo y trabajo



Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el 80% de los proyectos revisados cuentan con jornadas de reforzos metodológicos, donde comúnmente se logró apreciar el levantamiento de listados de asistencias y registros fotográficos; un 20% de los proyectos no cuenta con ninguna evidencia de jornadas de refuerzo metodológico.

Pregunta 3. Tipo de enfoque de desarrollo

Figura 71

Variable enfoque de desarrollo



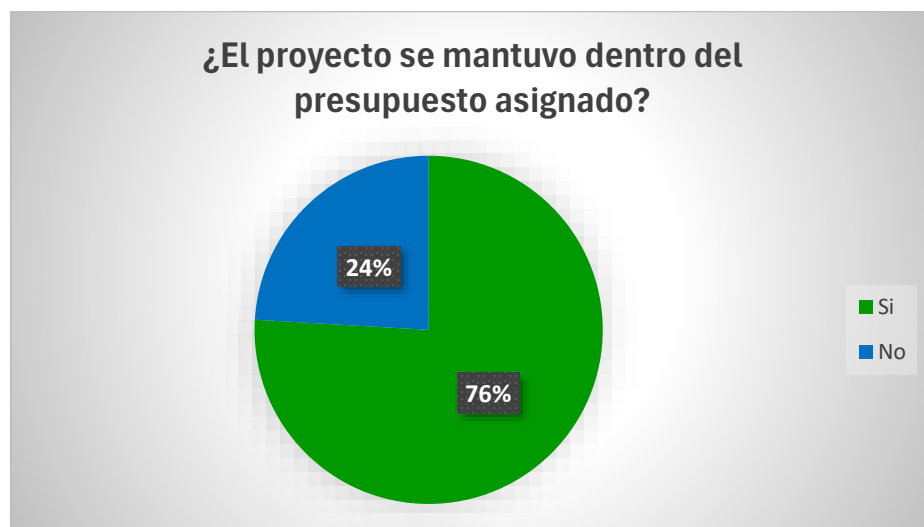
Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el análisis del enfoque predominante ejercido en los 54 proyectos del muestreo realizado, aquí se evidencia que el 77% de ellos manejaron un que predictivo, un 23% un enfoque híbrido y ninguno de ellos un enfoque adaptativo.

Pregunta 4. ¿El proyecto se mantuvo dentro del presupuesto asignado?

Figura 72

Variable planificación



Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el 76 % de los proyectos se mantuvo en sus presupuestos y solo un 24 % tuvo variación, lo que denota en dos aspectos; 1) la exigencia de cumplir el proyecto ajustándose a su presupuesto y 2) las adiciones presupuestales en proyecto de enfoque híbrido.

Pregunta 5. ¿Se cumplieron los plazos de entrega de las actividades y tareas del proyecto?

Figura 73

Variable planificación



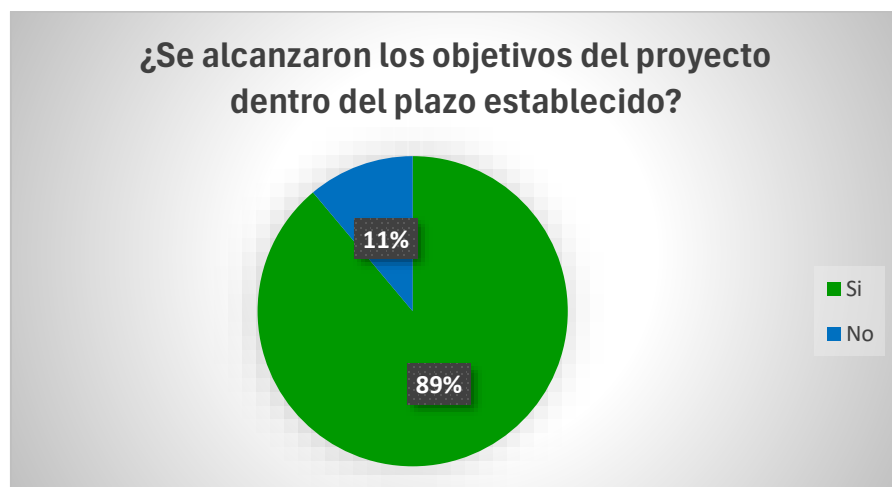
Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el 72% de los proyectos revisados se mantuvo en el cumplimiento de los plazos de entrega de cumplimientos y tareas es decir ceñidos al cronograma y tan solo un 28% hubo variaciones por la dinámica del enfoque de esos proyectos.

Pregunta 6. ¿Se alcanzaron los objetivos del proyecto dentro del plazo establecido?

Figura 74

Variable planificación



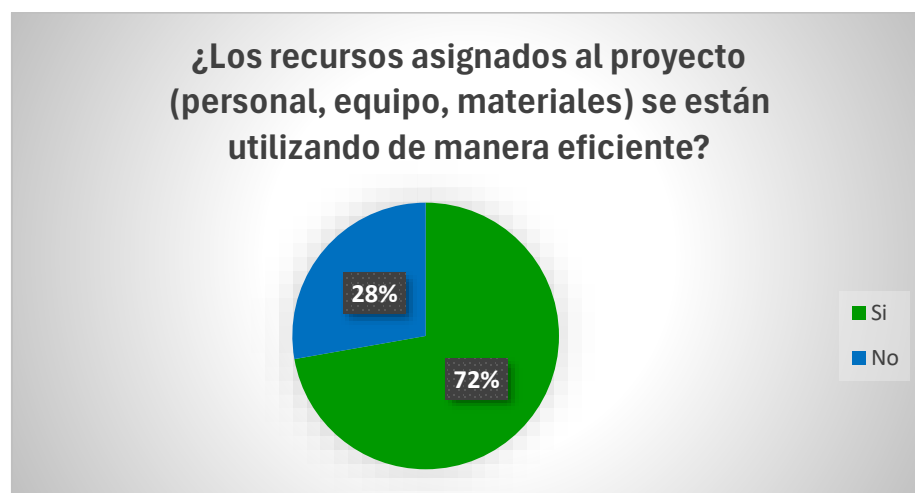
Nota. Elaboración propia

La figura muestra que todos los proyectos alcanzaron los objetivos que se establecieron dentro del plazo establecido, lo cual quiere decir, aunque haya habido modificaciones prorrogas, fueron realizadas en común acuerdo con el financiador cumpliendo a satisfacción los objetivos dentro del plazo establecido por el financiador frente a cada uno de los entregables previstos.

Pregunta 7. ¿Los recursos asignados al proyecto (personal, equipo, materiales) se están utilizando de manera eficiente?

Figura 75

Variable planificación – 4



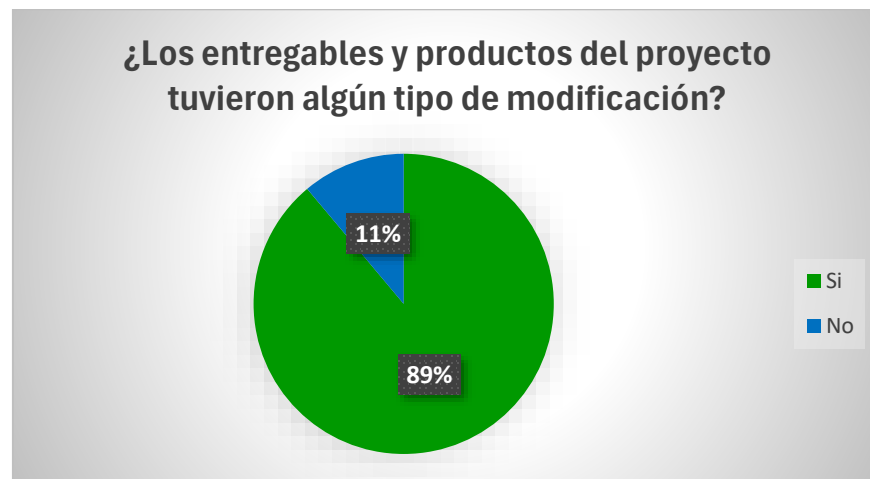
Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el 72% de los proyectos analizados hubo una correcta asignación de recursos, por ello el tan elevado porcentaje de eficiencia, el 28% restante donde no hubo eficiencia de los recursos se dio por la extensión de prorroga y adiciones que permitió dar mayor largura a la ejecución y se tuvo que implementar mayores recursos.

Pregunta 8. ¿Los entregables y productos del proyecto tuvieron algún tipo de modificación?

Figura 76

Variable entrega - 1



Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el 89% de los proyectos objetos de estudios se realizaron modificaciones en sus entregables y productos, este tipo de modificaciones se realizaron en cambios de formatos, variación de especificaciones técnicas, menores y mayores cantidades y por disponibilidad de productos en el mercado, todo estos cambios fueron sujetos aprobación por parte del financiador y cuentan con sus respectivas actas; solo un solo un 11% de los proyectos no hubo variación en los entregables del producto desde su comienzo.

Pregunta 9. ¿Los entregables del proyecto cumplieron con los estándares de calidad acordados?

Figura 77

Variable entrega - 2



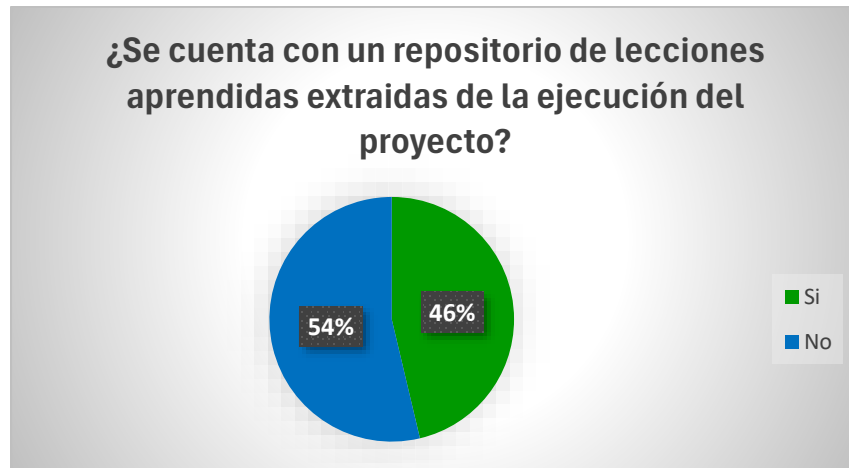
Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el 100% de los proyectos cumplieron los estándares de calidad acordados, cabe aclarar en este punto que, aunque haya habido modificaciones de entregable esto no significa que los nuevos productos o entregables tengan menor calidad, por ende, la supervisión de cada contrato valida que cada entregable cumpla con lo establecido en el proyecto o a su vez con lo acordado en las actas de gestión de cambio.

Pregunta 10. ¿Se cuenta con un repositorio de lecciones aprendidas extraídas de la ejecución del proyecto?

Figura 78

Variable medición - 1



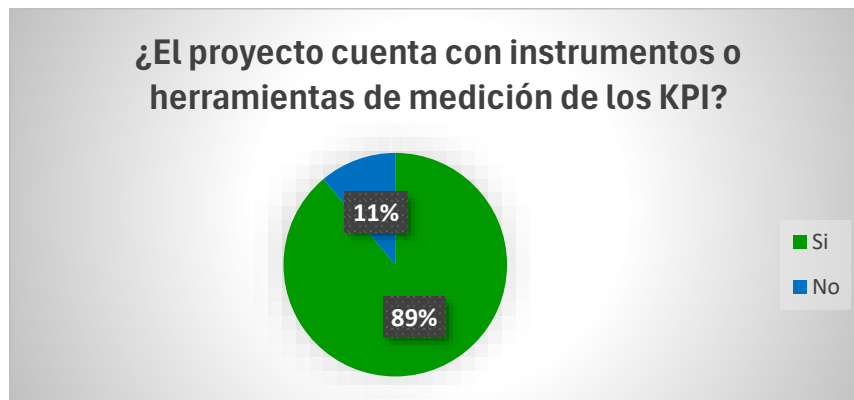
Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el 54 % de los proyectos analizados tienen apartados de lecciones aprendidas inmersas, ya sea en el reporte de los informes o en formatos de recolección de estas; un 46 % de estos proyectos no tiene repositorio de proyectos, apartados ni ningún otro instrumento.

Pregunta 11. ¿El proyecto cuenta con instrumentos o herramientas de medición de los KPI?

Figura 79

Variable medición – 2



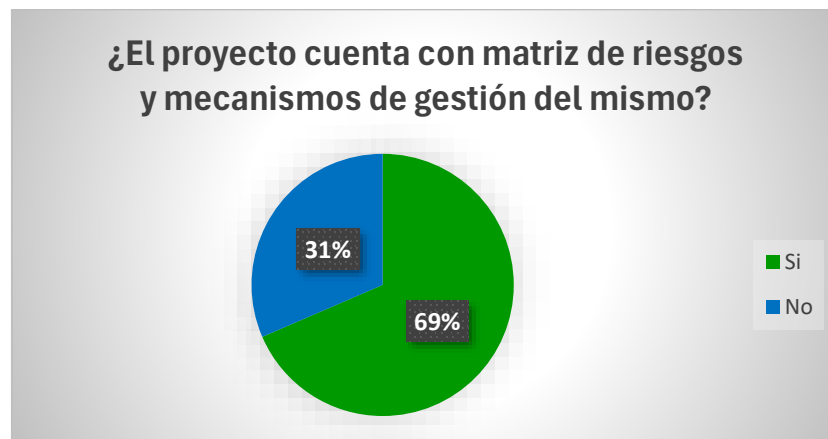
Nota. Elaboración propia

La figura muestra que el 89% de los proyectos cuentan con instrumentos o herramientas de medición, esto se da en gran parte con la instrumentalización a través del POA institucional o por las plataformas de seguimiento establecidas por el financiador, tan solo un 11% se logró evidenciar no contar con ningún instrumento que permita medir ningún tipo de desempeño y alcance de metas, productos y entregables

Pregunta 12. ¿El proyecto cuenta con matriz de riesgos y mecanismos de gestión del mismo?

Figura 80

Variable incertidumbre



Nota. Elaboración propia

La figura 12 muestra que el 69% de los proyectos cuentan con matriz de riesgo o mecanismo de gestión de este, en algunos casos son denominados salvaguardias, matriz de riesgo y reporte de alertas tempranas y medidas correctivas; un 31% de estos proyectos no cuenta con ningún tipo de estos instrumentos de matriz de riesgo.

Anexo H Perfiles de profesionales pertenecientes a CORSOC ONG

Gerentes de proyectos	
Nombre	Perfil
Laura Argel Buelvas	<p>Pregrado: Ingeniera de alimentos Posgrado: Magíster en gerencia de programas sanitarios Experiencia general: 7 Años Experiencia Especifica Amplia experiencia en el sector alimentario especialista en tecnología de lácteos y en la dirección y coordinación de plantas agroindustriales, experiencia generación e implementación de proyectos, con sólidos conocimientos y control de calidad sistemas de gestión de calidad, inocuidad, asesoría en normatividad vigente y auditorías. En el área de proyectos cuenta con competencia en la supervisión, monitoreo, implementación y coordinación de proyectos especialmente asistencia alimentaria.</p>
María Tobio Maza	<p>Pregrado: Negocios internacionales Posgrado: Cooperación internacional y gestión de proyectos Experiencia general: 4 Años Experiencia Especifica Asistente de investigación, asesor en formulación de proyectos, coordinador logístico, coordinadora de monitoreo y seguimiento de proyectos.</p>
Coordinadores de proyectos	
Nombre	Perfil
Miguel Causil Pérez	<p>Pregrado: Zootecnista Posgrado: Especialista en gerencia de proyecto: Experiencia general: 5 Años Experiencia Especifica: Coordinador de proyecto: modelos productivos sostenibles ganaderos, gestión ganadera y asistencia técnica agrícola</p>
Domingo Martínez Menco	<p>Pregrado: Administrador de Empresas, Posgrado: Especialista en Gestión ambiental; Especialista en Gestión de Proyectos: Experiencia general: 10 Años Experiencia Especifica</p>

	<p>Tallerista en producción agropecuaria, buenas prácticas (BPA y BPM), encadenamientos productivos, gestión empresarial, gestión organizativa, innovación tecnológica, emprendimientos, y asesor técnico en proyectos de generación de ingresos y empleabilidad.</p>
<p>Diovanny Román Alfaro Caro</p>	<p>Pregrado: Ingeniero Agroindustrial Experiencia general: 6 Años Experiencia Especifica Coordinador técnico de proyecto de fortalecimiento productivo y tecnológico de los sistemas agroforestal de cacao y ganadería con pequeños productores de los municipios de sur de Bolívar Director de proyecto: producción y comercialización de ñame espinoso para exportación con utilización de cultivo de cobertura en el municipio de San Juan Nepomuceno, Bolívar</p>
<p>Karina Torres Meriño</p>	<p>Pregrado: Abogada Posgrado: Especialista Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario Experiencia general: 19 Años Experiencia Especifica: Coordinadora de documentación para la incidencia política, abogada sustanciadora ante la Unidad de Restitución de Tierras, coordinadora nacional de migración ante la federación nacional de personeros, coordinadora proyecto de fortalecimiento en trabajo con población migrante y enlace territorial Atlántico y Bolívar de la Jurisdicción especial para La Paz</p>
<p>Lizeth Durán Parra</p>	<p>Pregrado: Trabajadora Social Posgrado: Candidata a Máster en cooperación internacional al desarrollo: gestión y dirección de proyectos Experiencia general: 8 Años Experiencia Especifica: Coordinador de proyectos de asistencia humanitaria con población migrantes, proyectos de desarrollo comunitario con enfoque diferencial.</p>
<p>Faver Peña Pautt</p>	<p>Pregrado: Economía Experiencia general: 4 Años Experiencia Especifica: Gestión de proyectos y análisis financiero con estrategias de marketing y cadenas</p>

Veronico López Arrieta	<p>de suministros, coordinador de proyecto de integración socioeconómica de Naciones Unidas y director de marketing.</p> <p>Pregrado: Psicólogo Social Comunitario Experiencia general: 20 Años Experiencia Especifica: Coordinador de proyectos sociales dirigido a población vulnerables, directivo de la corporación, coordinador de sede, facilitador social, coordinador social y extensionista.</p>
Rosalía Fernández Obando	<p>Pregrado: Administradora en servicios de la salud. Experiencia general: 11 Años Experiencia Especifica: Asesora en Salud, analista de aseguramiento, coordinadora de proyectos con población infantil, especialista en programa de salud y atención a la niñez</p>
Osmer Isidro Méndez	<p>Pregrado: Ingeniero Agrónomo Posgrado: Gerencia de proyectos Experiencia general: 4 Años Experiencia Especifica: Facilitador agrícola, coordinador técnico, coordinador de proyectos con enfoque a agricultura climáticamente inteligente, coordinador de asistencia técnica a cultivos y extensionista.</p>

Anexo I Acta de socialización



CORPORACIÓN PARA
EL DESARROLLO SOCIAL
COMUNITARIO

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO
P.J. # 001464 DE SEPT 04/92
NIT. 800 179 753-9

ACTA DE REUNION

DEPARTAMENTO / MUNICIPIO / VEREDA: Córdoba, Montería

ACTA N°: 001

REUNIÓN N°: 001

PROPÓSITO: Presentacion de la propuesta de oficina

LUGAR: Virtual (Plataforma Microsoft Team).

FECHA: 24 de junio de 2024.

HORA: 3:30 p.m.

ORDEN DEL DÍA:

ITEM	TEMA	RESPONSABLE
1	Saludos y apertura de la reunión	Ivonne Sandogal– Autor TDG
2	Presentación de los Asistentes	Davier Arrieta – Autor TDG
3	Presentación de la propuesta de oficina	Equipo investigacion – Autores TDG
4	Proposiciones y varios	Participantes de las entidades presentes
5	Acuerdos y compromisos	Renee López – Autor TDG

MONTERÍA
Carrera 18ª No. 22 D - 58
Telefax: (4) 786 9606 – 786 7512

TERRALTA
Carrera 15 No. 16 - 44
Telefax: (4) 768 5232

SPICELEJO
Calle 32A No. 17- 183
Telefax: (5) 2714111

BARRAJUELLA
Carrera 42D No. 80B – 23
Telefax: (5) 3091441

www.corsoc-ong.org



CORPORACIÓN PARA
EL DESARROLLO SOCIAL
COMUNITARIO

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO
P.J. # 001464 DE SEPT 04/92
NIT. 800 179 753-9

DESARROLLO:

1. Saludos y apertura de la reunión:

Mediante reunion realizara por la plataforma Microsoft Team, el día 24 de junio de 2024, se llevo a cabo la socializacion de la oficina de gestion de proyectos para la organizacion CORSOC ONG. El equipo investigador del trabajo de grado, junto con el equipo de proyectos y administrativo de la corporación celebraron dicha reunion en aras en el marco de la formalización de la presentacion de la propuesta de implementación de la oficina.

Esta actividad estuvo a cargo del equipo TDG, quien a traves de la Ivonne Sandogal, realizo los saludos pertinentes y la apertura de la reunion.

2. Presentación de los Asistentes

A continuación, se realiza la presentación de los asistentes en el orden que se indica en el cuadro:

No	NOMBRE	ENTIDAD / CARGO
1	Davier Arrieta Rivera	Equipo investigador / Autor - TDG
2	Ivonne Sabogal Rodriguez	Equipo investigador / Autor - TDG
3	Renee López Molina	Equipo investigador / Autor - TDG
4	Laura Argel Buelvas	CORSOC ONG – Lider de proyectos
5	Maria Tobio Maza	CORSOC ONG- Coordinadora de seguimiento y monitoreo de proyectos
6	Dayana Franco Campos	CORSOC ONG – Profesional juridico y talento humano- Área administraba.

Finalizadas las presentaciones y de acuerdo con la agenda establecida, se da paso al siguiente punto.

MONTERÍA

Carrera 18ª No. 22 D - 58
Teléfax: (4) 786 9606 – 786 7512

TIERRALTA

Carrera 15 No. 16 – 44
Teléfax: (4) 768 5232

SINCELEJO

Calle 32A No. 17- 183
Teléfax: (5) 2714111

BARRANQUILLA

Carrera 42D No. 808 – 23
Teléfax: (5) 3091441

www.corsoc-ong.org



CORPORACIÓN PARA
EL DESARROLLO SOCIAL
COMUNITARIO

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO
P.J. # 001464 DE SEPT 04/92
NIT. 800 179 753-9

3. Presentación de la propuesta de oficina

Equipo del TDG, presento la propuesta de implementación, mostrando inicialmente los resultados del diagnóstico organizacional en gestión de proyectos de la corporación, luego se socializa las diferentes oficinas de proyectos y su implementación por etapas de acuerdo Gerard Hill, dónde se ilustra la forma progresiva que esta debe implementarse una oficina de gestión de proyectos, por lo cual partiendo del análisis situacional de la organización, se optó iniciar desde su etapa inicial, de esta forma se representa la tipología a implementar como oficina de gestión de proyectos en la corporación adaptada a su necesidad. Posterior a ello, se presenta el costo de implementación, resaltando la forma auto sostenible que tendrá la oficina partiendo de ingresos no percibidos por concepto de pago de interés, de esta forma se introduce los beneficios cuantitativos que aporta a la oficina de proyectos a CORSOC ONG, resaltando no solamente la mejora en sus indicadores financieros y capacidad organizacional, sino también en disminuir el porcentaje de modificaciones que se tuvo en el año anterior, frente al cronograma presupuesto y alcance de los proyectos. Finalmente, a través de roadmap de implementación se definen las 5 fases para implementar la oficina, mostrando categóricamente las principales actividades a realizar por cada una de las diferentes fases.

4. Proposiciones y varios

En este punto intervienen los miembros de la organización referente a la exposición y socialización de la propuesta de la oficina.

Maria Tobio: Nos parece que la fase de planeación es acorde con lo que buscamos y con lo que esperamos, ya es muy importante la estandarización de los procesos que llevamos en la ejecución de los proyectos, entonces pues estamos de acuerdo y con ansias de poner en marcha la propuesta que ustedes presentaron.

Dayana Franco: Sí, yo también lo veo muy bien, creo que sería bastante interesante la puesta en marcha e integrarla con el sistema de gestión integral que estamos realizando desde la corporación. Desde el área administrativa estamos dispuestos en colaborar y aportar el esfuerzo necesario para que lleve con éxito la propuesta presentada.

Laura Argel: Dos cosas, la primera, resaltar el soporte técnico aportado por la oficina y la forma como desde ella se lograrían conceptos, porque a veces consideramos que se necesitan conocimientos

MOHETERÍA

Carrera 18ª No. 22 D - 58
Teléfax: (4) 786 9606 - 786 7512

TIERRALTA

Carrera 15 No. 16 - 44
Teléfax: (4) 768 5232

SINCELEJO

Calle 32A No. 17 - 183
Teléfax: (5) 2714111

BARRANQUILLA

Carrera 42D No. 808 - 23
Teléfax: (5) 3091441

www.corsoc-ong.org



CORPORACIÓN PARA
EL DESARROLLO SOCIAL
COMUNITARIO

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO
P.J. # 001464 DE SEPT 04/92
NIT. 800 179 753-9

muy especializados para los diferentes tipos de proyectos, de convenios o licitaciones que enfrentamos y lo otro bueno que consideramos que es lo que nos acaba de presentar, también nos abre las posibilidades en cuanto al reconocimiento de los riesgos que se tienen en la ejecución y podernos de pronto adelantarnos a que esos riesgos no impacten la parte financiera de los proyectos ni la parte técnica, dado a que comprometería los entregables y la ejecución del proyecto.

Por último, como líder de proyectos de CORSOC ONG y persona delegada por director ejecutivo para el acompañamiento de la intervención realizada en corporación quiero felicitarle por su dedicación y trabajo de investigación pues representa y diagnostica la situación de la organización y plantea un plan de mejora en gestión de proyecto acorde a su necesidad y por supuesto, que nos parece oportuna su propuesta y queda bajo nuestra responsabilidad corporativa la puesta en marcha de esta.

5. Acuerdos y compromisos

No.	COMPROMISO	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
1	Como organización solicitamos formalmente que una vez sustentaba dicho trabajo, se los haga llegar copia del trabajo de investigación para los fines pertinente del objeto de estudio	Equipo Investigador	16 de agosto de 2024
2	Presentación final del trabajo antes directivos, gerentes y coordinadores.	Equipo Investigador	16 de agosto de 2024

En constancia, los abajo firmantes:

MONTERÍA

Carrera 18ª No. 22 D - 58
Teléfono: (4) 786 9606 - 786 7512

TIERRALTA

Carrera 15 No. 16 - 44
Teléfono: (4) 768 5232

SINCELEJO

Calle 32A No. 17 - 183
Teléfono: (5) 2714111

BARRANQUILLA

Carrera 42D No. 808 - 23
Teléfono: (5) 3091441

www.corsoc-ong.org



CORPORACIÓN PARA
EL DESARROLLO SOCIAL
COMUNITARIO

ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO
P.J. # 001464 DE SEPT 04/92
NIT. 800 179 753-9

No	NOMBRE	FIRMA
1	Davier Arrieta Rivera	
2	Ivonne Sabogal Rodriguez	
3	Renee López Molina	
4	Laura Argel Buelvas	
5	Maria Tobio Maza	
6	Dayana Franco Campos	

MONTERÍA

Carrera 18ª No. 22 D - 58
Teléfax: (4) 786 9606 - 786 7512

TIERRALTA

Carrera 15 No. 16 - 44
Teléfax: (4) 768 5232

SINCELEJO

Calle 32A No. 17 - 183
Teléfax: (5) 2714111

BARRANQUILLA

Carrera 42D No. 808 - 23
Teléfax: (5) 3091441

www.corsoc-ong.org