



Modelo integrado para la gerencia de proyectos sociales basado en estándares del PMBOK para la Fundación Para El Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia- FUNDECAN

Alejandra Nader Diaz

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

8 de enero de 2025

Modelo integrado para la gerencia de proyectos sociales basado en estándares del PMBOK para la Fundación Para El Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia- FUNDECAN

Alejandra Nader Diaz

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

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Luz Marina Sánchez Ayala

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

8 de enero de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/mes/año

Dedicatoria

A Dios por brindarme la sabiduría para emprender este nuevo reto y sacarlo adelante. A mi familia por apoyarme a cumplir esta meta que me propuse hace dos años y ser un motor para lograrlo. A todas las fundaciones que, sin mayor interés que el bien colectivo, hacen de este mundo un lugar más equitativo.

Resumen

Este trabajo de grado se enfoca en proponer un modelo integrado para la gerencia de proyectos sociales basado en estándares internacionales para la Fundación Para el Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia -FUNDECAN-. El objetivo principal es diseñar un modelo de gestión de proyectos sociales para FUNDECAN basado en los estándares del PMBOK. La necesidad de este proyecto radica en que los modelos diseñados particularmente para las necesidades de las Fundaciones es un terreno académico poco explorado. Para cumplir con dicho objetivo, se identificó en la literatura experiencias investigativas en torno a la formulación de un modelo de gestión de proyectos sociales; posteriormente, se realizó un diagnóstico al equipo de trabajo de FUNDECAN desde un instrumento de caracterización para establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la gestión de proyectos sociales.

Los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección señalan múltiples debilidades de la Fundación en los 8 dominios de desempeño que propone el *Project Management Institute (PMI)*, situación que limita la eficiencia y efectividad del ciclo de gestión de los proyectos. De ahí, se estructuró la propuesta de modelo de gestión para la Fundación a partir de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico y se estableció un plan de implementación en aras de mejorar su gestión.

Palabras clave: Fundación, Gestión de proyectos sociales, PMBOK, modelo de gestión, dominios de desempeño.

Abstract

This thesis focuses on proposing an integrated model for the management of social projects based on international standards for the Foundation for Social and Territorial Administrative and Cultural Development of Colombia -FUNDECAN-. The main objective is to design a model for the management of social projects from Project Management for FUNDECAN. The need for this project lies in the fact that models designed specifically for the needs of Foundations are an academic field that has not been explored much. To meet this objective, research experiences were identified in the literature regarding the formulation of a model for the management of social projects from project management; subsequently, a diagnosis was made to the FUNDECAN work team from a characterization instrument to establish the weaknesses, strengths, opportunities and threats of the management of social projects.

The results of the application of the collection instruments indicate multiple weaknesses of the Foundation in the 8 performance domains proposed by the Project Management Institute (PMI), a situation that limits the efficiency and effectiveness of the project management cycle. From there, the proposal for a management model for the Foundation was structured based on the results obtained in the diagnostic process and an implementation plan was established to improve its management.

Keywords: Foundation, Social project management, PMBOK, management model, performance domains.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
Introducción.....	12
Objetivos	15
<i>Objetivo general</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>15</i>
Justificación	16
Marco Teórico.....	18
<i>Proyectos</i>	<i>18</i>
<i>Gerencia de proyectos</i>	<i>20</i>
<i>Gerencia de proyectos sociales.....</i>	<i>21</i>
<i>Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL).....</i>	<i>23</i>
<i>Características de ESAL:.....</i>	<i>25</i>
<i>Definición de Fundación.....</i>	<i>25</i>
<i>Proyectos orientados a las fundaciones.....</i>	<i>26</i>
<i>Guía para la gerencia de proyectos: PMBOK.....</i>	<i>28</i>
<i>Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute)</i>	<i>30</i>

Marco Institucional	46
<i>Presentación</i>	<i>46</i>
<i>Objetivos de FUNDECAN</i>	<i>47</i>
<i>Misión</i>	<i>49</i>
<i>Visión</i>	<i>50</i>
<i>Estructura organizacional.....</i>	<i>50</i>
<i>Valores de FUNDECAN</i>	<i>51</i>
<i>Destinatarios.....</i>	<i>52</i>
Diseño Metodológico	54
<i>Tipo de investigación</i>	<i>54</i>
<i>Etapas de la investigación</i>	<i>54</i>
<i>Identificación de variables</i>	<i>60</i>
<i>Población y muestra</i>	<i>61</i>
<i>Tamaño de la muestra.....</i>	<i>62</i>
<i>Recolección de la información: métodos de recolección de información</i>	<i>62</i>
<i>Entrevista semiestructurada.....</i>	<i>62</i>
<i>Encuestas sobre percepción de gestión organizacional.....</i>	<i>62</i>
<i>Fichas técnicas</i>	<i>63</i>
<i>Entrevista semiestructurada.....</i>	<i>63</i>
<i>Encuestas sobre percepción de gestión organizacional.....</i>	<i>64</i>

Modelo integrado para la gerencia de proyectos sociales basado en estándares internacionales para la Fundación Para El Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia- FUNDECAN	10
Validación de instrumentos	66
- Resultado de validación de entrevista	67
Diagnóstico Organizacional	68
<i>Análisis de PESTEL</i>	<i>101</i>
<i>Análisis FODA</i>	<i>103</i>
Plan de Intervención	106
<i>Diseño de modelo de gestión para proyectos de la Fundación Para el Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia – FUNDECAN-</i>	<i>108</i>
Conclusiones y Recomendaciones	122
Referencias	126
A. Anexo. Formato de encuesta	134
B. Anexo. Resultados de aplicación de V de Aiken a encuesta	140
C. Anexo. Resultados de aplicación de V de Aiken a entrevista	143
D. Anexo. Matriz de actividades por cada fase según dominio de desempeño	162

Lista de Figuras

	Pág.
<i>El ciclo de vida de un proyecto</i>	18
<i>12 principios para guiar la dirección de proyectos.....</i>	30
<i>Domicilio de la fundación.....</i>	46
<i>Nube de palabras sobre las actividades que ejerce FUNDECAN.....</i>	49
<i>Organigrama FUNDECAN.....</i>	50
<i>Proceso de diseño metodológico</i>	59

Lista de Tablas

	Pág.
<i>Descripción de procesos que debe administrar el gerente de proyectos</i>	21
<i>Diferencia entre proyectos convencionales y proyectos realizados por el tercer sector (Fundaciones)</i>	26
<i>Dominios de desempeño del proyecto</i>	41
<i>Funciones, responsabilidad y habilidades con las que debe contar un Project Manager</i>	45
<i>Variables de FODA</i>	56
<i>Dimensiones PESTEL para FUNDECAN</i>	58

Introducción

En Colombia, la creación de proyectos tanto a nivel empresarial como en las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) han sido cada vez más comunes. Para el año 2022, la DIAN (2023) reportó que existen más de 150 mil fundaciones que invirtieron para el año 2021 más de \$450 mil millones de pesos en causas sociales. No obstante, se ha evidenciado que las fundaciones, de tipo ESAL que tienen un impacto significativo en la sociedad, poseen debilidades en la implementación de sus funciones dado que no tienen una estructura organizacional definida y, por lo tanto, no tienen una gestión de proyectos efectiva (Galvis Barrero & Gomez Tobon, 2016; Vélez Londoño, 2020). Como consecuencia, se ha evidenciado que el 80% de las fundaciones que se crean en Colombia tienden a desaparecer a los 2 años (Pacto Global Red Colombia, 2023).

De acuerdo con estudios anteriores, si bien es cierto existen varias normatividades nacionales e internacionales (Ley 454 de 1998 e ISO 9001 de 2015) que reglamentan el funcionamiento de estas organizaciones, las fundaciones no logran el desarrollo de una estructura estratégica de acuerdo a sus necesidades y contexto (Duarte, 2019). En este sentido, una de las grandes problemáticas por abordar en Colombia es que, aunque existen cada vez más fundaciones que facilitan los recursos sociales y privados para el desarrollo del territorio (Villar Gómez, 2018), no hay una organización interna óptima.

Según Vernis (2023), las fundaciones no superan los temas de la eficacia y eficiencia, por lo que nunca llegan a trabajar las capacidades institucionales de organización. Por lo tanto, se dejan de lado los objetivos de largo plazo y el fortalecimiento de temas como: renovación, planeación tributaria, normatividad

internacional y nacional y de las debilidades y fortalezas. Sin el correcto abordaje de estas temáticas, el desarrollo del objeto social de la fundación puede verse afectado.

Otra de las causas que generan la carencia de una estructura gerencial es que, como menciona Vélez (2020), se dan reprocesos y sobrecostos al momento de la creación y mantenimiento de las fundaciones, debido a que hay un alto desconocimiento sobre modelos de gestión y cómo adaptarlos a la naturaleza cambiante de la realidad (Durán Gómez & Delgado Cardona, 2019), lo que redundando en la baja gestión de los riesgos de la organización. En consecuencia, la baja organización interna y la materialización de riesgos dificulta la permanencia en el tiempo de estas organizaciones.

Para esta ocasión, se tomará como referencia el caso de la Fundación Para El Desarrollo Social Territorial Administrativo Y Cultural De Colombia (En adelante, FUNDECAN). Esta ESAL se define como:

Una entidad con sentido de pertenencia por nuestra región lo cual nos hace únicos ya que brindamos calidad y eficiencia en los servicios que prestamos a la sociedad, y ante todo garantizamos todos los procesos para que el cliente quede satisfecho generando así confianza y liderazgo en las comunidades (FUNDECAN COLOMBIA, 2022).

Esta Fundación nació en 1999 en Montería, Colombia, con el fin de apoyar el desarrollo territorial. No obstante, su labor se ha visto limitada por la baja efectividad en la implementación de los proyectos. Esta situación se refleja en que, de acuerdo con la gerencia, en el año se requieren 2 meses más del tiempo inicialmente estimado para ejecutar los proyectos, reduciendo así la disponibilidad del equipo y de los recursos para otras actividades que requiere la fundación. Muchas veces se dan sobrecostos debido al bajo conocimiento sobre cómo gestionar sus actividades, generando una reducción en las oportunidades de acción e impacto social que puede tener esta entidad. Como efecto

del aumento del tiempo, en promedio, los sobrecostos han alcanzado hasta un 5% del valor del proyecto. En este sentido, la ausencia de un modelo de gestión ha sido uno de los puntos débiles de su vida organizacional.

Considerando lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar un modelo de gestión de proyectos sociales basado en los estándares del PMBOK para aumentar el desempeño de FUNDECAN?

Para responder a esta pregunta, el presente trabajo dirigido parte de la identificación en la literatura experiencias investigativas en torno a la formulación de un modelo de gestión de proyectos sociales. Luego, se realiza un diagnóstico al equipo de trabajo de FUNDECAN desde un instrumento de caracterización a través de la aplicación de encuestas, para establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la gestión de proyectos sociales. A partir de los resultados obtenidos, se estructura la propuesta de modelo de gestión para FUNDECAN para, posteriormente, establecer un plan de implementación de la metodología del modelo de gestión de proyectos para la fundación.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión de proyectos sociales basado en los lineamientos del PMBOK para la Fundación Para el Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia (FUNDECAN).

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura experiencias investigativas en torno a la formulación de un modelo de gestión de proyectos sociales.
- Realizar un diagnóstico al equipo de trabajo de FUNDECAN desde un instrumento de caracterización a través de la aplicación de encuestas, para establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la gestión de proyectos sociales.
- Estructurar la propuesta de modelo de gestión para FUNDECAN, a partir de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico.
- Establecer un plan de implementación de la metodología del modelo de gestión de proyectos para FUNDECAN.

Justificación

La *Fundación para el Desarrollo Social, Territorial, administrativo y cultural de Colombia* (FUNDECAN) es una entidad que se constituyó en 1999 con el fin de aportar en el desarrollo del país, encontrándose en Córdoba, Colombia. Desde su creación, la fundación ha incidido en múltiples procesos de desarrollo territorial para fomentar el crecimiento y desarrollo integral del estado y la sociedad a través del desarrollo de planes, programas y proyectos que identifiquen y solucionen necesidades socioeconómicas, culturales y ambientales de los colombianos.

En sus 20 años de experiencia, si bien es cierto la fundación ha tenido la posibilidad de trabajar con más de 20 actores de 2 departamentos, desarrollar proyectos en el sector de la consultoría en pro del bienestar social, desafortunadamente su accionar se ha visto limitado ya que no dispone de un modelo de gestión que le permita realizar de manera eficiente sus proyectos, pues no hay procedimientos ni roles claramente definidos que satisfagan la misión y visión de la fundación.

Esto se ve reflejado en tres cifras puntuales: por un lado, de acuerdo con la gerencia de la fundación, en el año se requieren 2 meses más del tiempo inicialmente estimado para ejecutar los proyectos, y en consecuencia, los sobrecostos han alcanzado hasta un 5% del valor del proyecto. Adicionalmente, el 80% de los proyectos ejecutados durante la vigencia no superan los 3 meses iniciales de contratación. En este sentido, al dilatarse los tiempos de ejecución, lo que genera sobrecostos y reprocesos, lleva a que su impacto se reduzca.

A nivel operativo, esta situación limita el crecimiento del personal de la fundación, pues como lo expone Navas (2016) tener claro el factor tiempo y el enfoque de la organización, es imprescindible en la fundación para la creación de un proyecto social

viable. Por lo tanto, la corta duración o la poca planificación de los programas dificultarán en la construcción de un equipo de trabajo que pueda realizar una gestión efectiva e incidente de la información y el conocimiento. Como resultado, la fundación ha dejado de tener la posibilidad de ejecutar proyectos de mayor duración. Esto se refleja en que, en promedio, se están dejando de realizar 2 proyectos por cada 5 años de trabajo.

Con base en lo anterior, muchas fundaciones en Colombia (incluyendo FUNDECAN) carecen de un modelo de gestión; como consecuencia, esto limita el desarrollo de su labor social en el territorio, y aunque existe una gran presencia de este tipo de entidades en el país y de su aporte significativo en la economía, son pocos los administradores que se ocupan de las ESAL, como lo expone Puyo y Gómez (2015). Por lo tanto, es fundamental generar esta investigación en aras de diseñar un plan de implementación basado en los estándares internacionales, los cuales son guías de referencia de buenas prácticas que pueden adoptar las organizaciones. En este caso, se opta por la implementación de los lineamientos del *Project Management Institute*, dado que estos tienen un desarrollo significativo en la relación con los interesados, la disminución de riesgos, el énfasis en la generación del valor compartido y la complementariedad con la metodología de marco lógico, los cuales son factores determinantes en la gestión de FUNDECAN. De esta manera, el presente trabajo de grado espera ser un avance en el mejoramiento de la gestión de proyectos en pro del cumplimiento de los objetivos de trabajo de FUNDECAN desde su misión, visión y filosofía, por medio de procesos más eficientes y efectivos que les facilite cumplir con sus fines sociales.

Marco Teórico

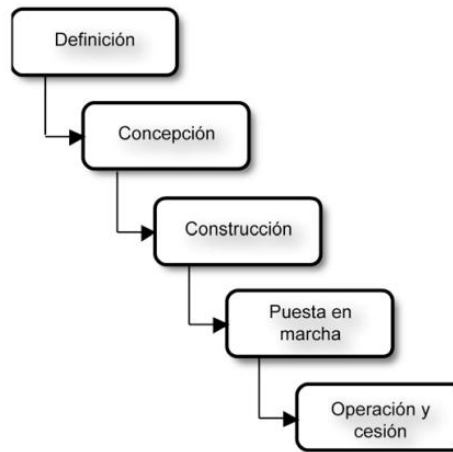
Para el propósito de este trabajo de grado, es fundamental definir algunos conceptos fundamentales en el campo de la gerencia de proyectos, con especial énfasis en proyectos sociales, como también de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) en Colombia. Por lo tanto, a continuación, se presenta una revisión de literatura en el que se rescatan múltiples visiones de los conceptos requeridos que enmarcan el trabajo de grado que permiten alcanzar el objetivo general.

Proyectos

En primera instancia, es vital definir qué significa el término *proyecto*, el cual se puede considerar como un grupo de actividades que se organizan para cumplir con una meta u objetivo final (producto, servicio o resultado único) (Morelos-Gómez et al., 2023; PMI, 2021), las cuales tienen un tiempo, un alcance y unos recursos limitados. Estos pueden ser independientes o pertenecer a un portafolio. Adicionalmente, los proyectos deben contar con unos interesados que se organizan en torno a la realización de las actividades propuestas (Terrazas, 2009). Para que el proyecto se ejecute de forma exitosa alcanzando su objetivo y plazos fijados, debe seguir unos pasos determinados, como se explica en la siguiente ilustración del ciclo del proyecto:

Figura 1

El ciclo de vida de un proyecto



Nota: Tomado de Terrazas (2009, p. 170)

De acuerdo con la naturaleza de un proyecto (Pozo, 2024), se pueden identificar las siguientes características:

Según financiación: Las fuentes de financiación de un proyecto pueden incidir en las características de este. Por lo tanto, se debe reconocer si su fuente es de carácter:

Público: Son proyectos financiados con fondos públicos en su totalidad.

Privado: Son proyectos que obtienen recursos por parte de una empresa o iniciativa privada para su implementación.

Mixtos o subvencionados: Las fuentes de financiación son públicas y privadas.

Según el sector: De acuerdo con la temática y la población objetivo del proyecto, se determina el tipo del sector de este. Por ejemplo, ambiental, agricultura, salud, educación, entre otros.

Según su finalidad: Según el objetivo de cada proyecto, se pueden categorizar los proyectos en proyectos sociales, proyectos comunitarios, proyectos dedicados a la investigación y proyectos de producción.

Según el rango que abarquen: Esta categoría depende de la localización de la cobertura del proyecto, que puede dividirse en proyectos locales, proyectos regionales, proyectos nacionales, proyectos latinoamericanos y proyectos internacionales.

Para lograr la ejecución de un proyecto de manera eficiente, es necesario que el proyecto tenga claro su objetivo o el impacto que quiere generar (¿por qué, para qué?), para luego plantear los caminos que se pueden optar para cumplir con el objetivo (¿cómo?). Dentro de los múltiples caminos para lograrlo, es fundamental escoger el más adecuado según los requerimientos del proyecto y el contexto en el que se implementará. De ahí que se justifique la necesidad de contar con una disciplina que lleve a cumplir el fin de un proyecto en las mejores condiciones.

Gerencia de proyectos

Hoy en día, la gerencia de proyectos como disciplina ha tomado relevancia en los diferentes contextos organizacionales. En este caso, existen múltiples definiciones del presente término. Por un lado, el Project Management Institute (PMI) entiende la *gerencia de proyectos* como la aplicación de conocimientos, habilidades y herramientas a las actividades de un proyecto para cumplir con su objetivo (PMI, 2021). Así pues, la gerencia de proyectos entrega un conjunto de conocimientos al gerente o *project manager* para que, además de tener una excelente capacidad de administrar recursos, tenga una visión clara de la estrategia organizacional sobre la cual generará valor, respetando la triple restricción (Moreno Monsalve et al., 2023). De ahí que el gerente debe contar con los conocimientos necesarios para que los proyectos puedan completar su ciclo de vida, armonizándose con la misión y visión de la organización.

De acuerdo con Mateus-Tuberquia et al. (2022), el gerente de proyectos debe planear, dirigir, ejecutar y controlar el proyecto en cinco tipos de procesos: administrativos, técnicos, financieros, legales y comerciales (ver figura 3).

Tabla 1.

Descripción de procesos que debe administrar el gerente de proyectos

Proceso	Descripción
Administrativo	Delimita los roles y responsabilidades de los actores interesados en el proyecto.
Técnicos	Dirige el proyecto a partir de la planeación, ejecución y control del proyecto según las especificaciones, costos, recursos y tiempo.
Financieros	Logra sistematizar la información financiera según la fase y ejecución del proyecto de modo tal que gestiona los recursos de manera pertinente.
Legales	Aborda aspectos legales que inciden en la gestión del ciclo del proyecto y el funcionamiento de la organización.
Comerciales	Dirige las actividades para la difusión de los bienes y servicios del proyecto y que estos sean recibidos por los clientes.

Nota: Elaborado a partir de Mateus-Tuberquia et al. (2022)

Gerencia de proyectos sociales

Si bien la mayoría de la literatura aborda la gerencia de proyectos para organizaciones que buscan un valor económico, en el caso de una fundación, su fin último es generar un valor compartido para la sociedad. Por lo tanto, es fundamental hacer una diferenciación conceptual enfocada a los proyectos sociales.

Ahora bien, en el caso de los proyectos sociales, los grupos de actividades están específicamente destinados a impulsar un cambio en las condiciones de vida de un grupo

social que se encuentra en un contexto muy específico (Baca-Tavira et al., 2016). De acuerdo con Pozo (2024), el cambio en las condiciones de vida de una comunidad requiere de disminuir las condiciones desfavorables que dificultan el desarrollo local hacia el bienestar. Para ello, este tipo de proyectos al tener una variable contextual local o regional, la gestión de los proyectos puede conllevar un proceso de “abajo hacia arriba” que se pueda armonizar con la planeación y dirección de “arriba hacia abajo”.

La gerencia de proyectos sociales debe tener un especial énfasis tanto en la entrega de beneficios a los interesados como también en su participación en las fases de los proyectos. Al generar espacios de participación, se puede aumentar la probabilidad de generar resultados sostenibles a largo plazo que mejoren el bienestar social (Goel et al., 2020). Para lograr la gestión de proyectos sociales de carácter sostenible se deben considerar cuatro dimensiones:

- 1) El bienestar de los integrantes de la organización:** El equipo que componen la organización debe contar con condiciones saludables de trabajo, que mantenga su integridad personal para que puedan tener un óptimo desempeño.
- 2) Participación comunitaria y bienestar:** En la generación del valor social del proyecto debe incluirse a la comunidad en la que se encuentra el usuario final, de modo que se entienda sus valores culturales y contextuales. Además, se deben proponer formas de vinculación en la gestión del proyecto, ampliando así el impacto social generado.
- 3) La participación del usuario final y su satisfacción:** Se deben incluir en el diseño del proyecto con el fin de articular expectativas y necesidades que se deben atender a través del proyecto.

- 4) Conducta ética:** La gestión de los proyectos deben partir de una perspectiva ética que facilite la gestión de intereses, roles y posibles problemáticas a partir del contexto del beneficiario.

Para la gerencia de los proyectos es esencial contar con una dirección de proyectos, que se encarga de la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyectos para conseguir la entrega de los resultados previstos (PMI, 2021). Usualmente, se cuenta con un director y equipo de proyecto, quienes se encargan de la gestión de recursos, actividades, riesgos, comunicación con los interesados, entre otros, para la consecución de objetivos. Este grupo de personas tienen tres restricciones claves en la implementación de proyectos (Pozo, 2024), que son el rango de tiempo para la ejecución del proyecto (variable tiempo), el presupuesto (costo) y los límites y objetivos claves del proyecto en el que se enmarca la acción (Alcance).

Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL)

En primer lugar, se debe definir qué es una fundación, la cual según Sandoval y Gómez (2023) es una organización construida sin fin de lucro por una o más personas para perseguir fines de interés general como la realización de actividades y proyectos que generen bienestar a un interés social. De igual forma ampliando dicha definición, por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja (2024) a las fundaciones se destinarán un patrimonio o conjunto de bienes para la realización de un objetivo y/o mejora en algún aspecto para un determinado grupo de la sociedad. La ESAL se conforma a partir de los estatutos establecidos por los miembros, donde se dictan sus normas básicas y organización (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). Por lo tanto, el núcleo central de estas organizaciones se encuentra en sus estatutos.

Adicionalmente, al centrarse en el contexto colombiano, la Corte Suprema de Justicia plantea características innegociables que debe tener una fundación, como lo narra Hernández (2003), primero, la fundación debe contar con una autorización expedida por la autoridad pública, segundo, debe existir una persona moral o representante legal como modo de responder por las obligaciones de la fundación, y tercero, debe tener una existencia de un patrimonio hacia un destino o fin especial.

Con base a lo anterior, los pilares de las fundaciones deben ser patrimoniales, siendo una expresión del libre consentimiento, desarrollándose las ESAL que surgen como expresión del derecho fundamental a la propiedad según el artículo 58 de la Constitución Política de Colombia (Congreso de la República, 1991). Por lo tanto, las ESAL (Entidades Sin Ánimo de Lucro), se definen como: “entidades, usualmente sin participaciones de propiedad transferibles, organizadas y operadas exclusivamente para fines sociales, educativos, profesionales, religiosos, de salud, de caridad o cualquier otro fin no lucrativo” (Uribe, 2023) Comprendiendo así mismo que los miembros de dichas entidades no reciben ningún rendimiento financiero directamente de la organización. Rodríguez (2016) asume que las ESAL son instituciones legales constituidas, que cuentan con un patrimonio para beneficiar a un gran número de personas dejando de lado el interés particular, promoviendo los valores, democracia, participación y solidaridad.

Adicionalmente, como narra Ramírez (2019) en Colombia, las primeras entidades sin ánimo de lucro se registraron en el año 1839, creciendo considerablemente el número de entidades a través de los años. Para el 2018, se encontraban activas 259.766 entidades sin ánimo de lucro.

La relevancia de estas entidades radica en que tienen la capacidad e interés de ejecutar acciones respecto a determinados temas sociales que son afines a las obligaciones del Estado. Por lo tanto, en las áreas donde la capacidad pública

institucional no es suficiente para cubrir una necesidad, la ESAL juega un rol complementario (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Características de ESAL:

Según el Financial Accounting Standards Board (FASB) expuesto por en el manual básico sobre entidades sin ánimo de lucro- ESAL de la Cámara de comercio Bogotá, Uribe (2023) las características más importantes de las ESAL son:

1. Los proveedores que contribuyen a los fondos no esperan rendimiento monetario proporcional o ampliación de las ganancias.
2. El generar utilidades o ganancias monetarias no es la finalidad.
3. En ellas no existen participaciones en la propiedad como ocurre con las empresas comerciales.

Así mismo, para que una ESAL sea reconocida en el estado Colombiano como un ente que cuenta con actividades meritorias deben tener acciones que generen impacto, como lo explica la ANDI (2019) siendo trece (13) tipos de acciones en temas como: salud, ciencia, educación, cultura, actividades de desarrollo social, protección al medio ambiente, entre otros. Comprendiéndose que si se cuenta con alguna actividad meritoria la ESAL podrá pertenecer al Régimen Tributario Especial, siendo de gran importancia, como lo demuestra la ANDI (2019) puesto que el régimen tributario especial hace referencia al conjunto de normas tributarias ejercidas a un grupo de entidades, permitiendo a las organizaciones con finalidad social, obtener privilegios tributarios a la hora de declarar el Impuesto sobre la Renta, por medio de una tarifa diferencial.

Definición de Fundación

En Colombia, la fundación se entiende como “una persona jurídica que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuya finalidad es propender por

el bienestar común bien sea de un sector o gremio en particular o de toda la comunidad”(Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2024). La unión de las voluntades se materializa en la consolidación de un patrimonio destinado al desarrollo de actividades de interés general sin pretensión del reparto de utilidades (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). No obstante, también una persona puede crear una fundación. La característica más relevante, que la diferencia de las asociaciones o de las corporaciones, es que tiene una afectación irrevocable del patrimonio.

Frente a las características, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá (2020), se puede resaltar que este tipo de ESAL:

- Tienen un patrimonio definido que puede ser administrado por un Consejo directivo. Por lo tanto, se debe generar un recibo de aportes para la conformación patrimonial.
- Tiene una duración indefinida.
- El objeto y régimen jurídico se definen dentro del acta de constitución.

Proyectos orientados a las fundaciones

La particularidad del entorno en el cual es ejecutado el proyecto es determinante para el modelo de gerencia de proyectos a definir. En este caso, según Pozo (2024), quien realizó un trabajo relacionado con una *Propuesta metodológica y estándares para la gestión de proyectos en el tercer sector*, menciona que existen unos aspectos que marcan una diferencia notable entre los proyectos convencionales (realizados por el sector privado, por ejemplo) y los proyectos del tercer sector (en el cual se encuentran las fundaciones) (Ver tabla 2).

Tabla 2

Diferencia entre proyectos convencionales y proyectos realizados por el tercer sector (Fundaciones)

ASPECTO	PROYECTOS CONVENCIONALES	PROYECTOS REALIZADOS POR EL TERCER SECTOR
OBJETIVOS	Maximizar la rentabilidad económica y crecimiento empresarial	Generar un impacto social, ambiental o cultural que satisfaga las necesidades sociales de las comunidades, más allá de beneficios económicos.
FINANCIAMIENTO	Fondos propios del empresario, bancos comerciales, inversores privados.	Donaciones, subvenciones, crowdfunding, fondos del gobierno, de organismos internacionales, de bancos internacionales
ALTERNATIVAS DE ACCIÓN	Puede escoger entre varias alternativas distintas. La elección se basará en función de la rentabilidad y el riesgo.	Atiende a la necesidad. Puede llegar a ser atendida de diversas formas.
ESTIMACIÓN DE COSTOS Y BENEFICIOS	Se utilizan los precios marcados por el mercado	Se utilizan los precios sociales o sombra
IMPACTO	Se pueden verificar y cuantificar por medidores financieros como ROI, TIR o VAN.	No se puede cuantificar. Su impacto se mide en función de los indicadores específicos de impacto social, ambiental y cultural.
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS	Conveniencia económica	Tasa social de descuento (Tire) o problema dentro de la evaluación.

Nota: Tomado de Pozo (2024, p. 81).

Entre los aspectos más destacables están el objetivo, en el que el fin último de los proyectos del tercer sector, como las fundaciones, es que el objetivo se centra en buscar un impacto a una comunidad específica. Como se verá más adelante, el impacto en el caso de FUNDECAN está relacionado con los objetivos de las entidades públicas, como lo son mayoritariamente alcaldías y gobernaciones. Por lo tanto, la atención a la necesidad responde a la prestación de bienes o servicios que se hacen para aportar en

el cumplimiento de los fines esenciales del Estado y sus fuentes de financiación tienden a ser públicos.

Según Trujillo (2024), quien realizó una tesis enfocada al *Diseño de la PMO (Project Management Office) para la organización no gubernamental (ONG) “Fincosocial”, en Santiago de Cali, Valle del Cauca, bajo las buenas prácticas del PMI*, afirma que es necesario trabajar en la estandarización de los procesos, metodologías y prácticas de este tipo de organizaciones. Para la adopción de cualquier práctica para este tipo de organizaciones, esta debe estar alineada con el cumplimiento de objetivos de su estrategia operativa. Adicionalmente, se deben contar con mecanismos para la medición, valoración y control de las prácticas que se aplican, de modo que facilite la maduración de la organización.

A partir de las consideraciones anteriores, se destaca la necesidad de seleccionar unos estándares flexibles y adaptativos para las necesidades de las fundaciones, las cuales deben responder a los cambios constantes de contextos, fuentes de financiación, e incluso, modificaciones en los integrantes de equipo.

Guía para la gerencia de proyectos: PMBOK

Sin duda alguna, la gerencia de proyectos día a día debe prepararse para contextos cambiantes, nuevas necesidades de la organización y de los interesados en el proyecto, entre otros factores que inciden en el aumento de la complejidad de los proyectos (Montes et al., 2021). Algunas de las tendencias a las que tendrá que responder la gerencia de proyectos son: el desarrollo tecnológico, la necesidad de gerenciar proyectos sostenibles, el cambio de esquemas de trabajo tradicionales, el aumento de las prácticas colaborativas, entre otros.

En este escenario, se selecciona la metodología del *Project Management Institute* condensada en el PMBOK por dos razones fundamentales. Por un lado, esta

metodología se complementa con la metodología de Marco Lógico (Ortega & Borbua, 2014), lo que es esencial para el caso de FUNDECAN ya que su interesado más recurrente para la definición de proyectos son de carácter público. Los proyectos públicos obedecen a la planeación de la Metodología General Ajustada (MGA), que está basada en el Marco Lógico, por lo que es necesario revisar un método afín que facilite fortalecer las características, condiciones y requerimientos de los proyectos. Adicionalmente, estos métodos tienen puntos en común que pueden potencializar la gestión de la información entre interesados y, por lo tanto, mejorar la toma de decisiones.

Por otra parte, la metodología del PMI es aplicable a múltiples temáticas y sectores. Dada la versatilidad del campo de acción de FUNDECAN, ya que puede tener proyectos agrícolas, ambientales, sociales, entre otros, y que trabaja a distintas escalas del país (local, municipal, departamental) se requiere de modelo de gestión flexible y que pueda gestionar el riesgo e incertidumbre asociado a la lectura de cada contexto. Gracias a la actualización constante de estos parámetros, el PMBOK cuenta con orientaciones para hacer frente a estas situaciones.

Finalmente, el método seleccionado busca la generación de valor en un sentido integral teniendo en cuenta que el sistema de entrega de valor está determinado por un entorno interno y externo (PMI, 2021). Este entendimiento de la necesidad de generar valor hace parte de los intereses de la Fundación, por lo que a través de este método se disponen de las herramientas para generar el impacto social, ambiental, territorial y cultural al que esta entidad tiene como fin. Lo anterior se complementa con la especificidad en prácticas y acciones dirigidas a los interesados, pues no se puede entender el proyecto sin tener en cuenta a los participantes en cada una de las fases del proyecto.

Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Institute)

En la gestión de organizaciones, existe una alta correlación entre el éxito de los proyectos y el éxito de los negocios. Al tratar de entender de manera detallada la gestión de cualquier organización, se podría decir que actualmente se tiende a funcionar a partir de una lógica de proyectos, donde las necesidades usualmente varían, al igual que los resultados. En este contexto cambiante, es fundamental explorar un enfoque de gestión de proyectos que se adapte a la versatilidad de las necesidades de las organizaciones y sus interesados.

Actualmente, el Project Management Institute – en adelante, PMI-, a través de la séptima edición de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos -en adelante, PMBOK por sus siglas en inglés-, considera que el gerente debe estar centrándose en proporcionar valor tanto para la organización como para las partes involucradas mediante el trabajo y los resultados del proyecto como factor diferencial (Amaro & Domingues, 2023). Para esto, el PMBOK propone la gestión de un proyecto desde la aplicación de 12 principios (ver figura 5)

en el que, a partir de unas necesidades, se desencadenan las etapas de inicio, planificación ejecución, supervisión y control y cierre. Es de destacar que, al hablar desde el ciclo de vida de un proyecto, la supervisión y control es transversal ya que debe ser aplicada en el inicio, para reconsiderar la viabilidad; en la planificación, para ajustarla a las necesidades; y en la ejecución, para generar la retroalimentación necesaria.

Figura 3.

12 principios para guiar la dirección de proyectos

Principios de la dirección de proyectos

- **Administración:** Sé un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso
- **Equipo:** Crea un entorno colaborativo del equipo del proyecto
- **Interesados:** Involúcrate eficazmente con los interesados
- **Valor:** Enfocarse en el valor.
- **Pensamiento sistémico:** Reconoce, evalúa y responde a las interacciones del sistema
- **Liderazgo:** Demuestra comportamientos de liderazgo
- **Adaptación:** Adapta en función del contexto
- **Calidad:** Incorpora la calidad en los procesos y los entregables
- **Complejidad:** Navega en la complejidad
- **Riesgos:** Optimiza las respuestas a los riesgos
- **Adaptabilidad y capacidad de recuperación:** Abraza la adaptabilidad y la resiliencia
- **Cambio:** Permite el cambio para lograr el estado futuro previsto

Fuente: Adaptado de Project Management Institute, (2021)

Los principios anteriormente mencionados son los que guían el comportamiento de los 8 dominios de desempeño del proyecto. Estos dominios son un grupo de actividades que, al concatenarlos y superponerlos, permite la entrega efectiva de resultados (Project Management Institute, 2021). La guía es enfática en que, por un lado, los dominios no tienen un orden específico y, por otra parte, las actividades que se realicen por cada uno de los dominios dependen de las particularidades del proyecto, de los interesados, los entregables, el equipo del proyecto, entre otros factores.

A continuación, se profundizará en cada uno de los 8 dominios, que son: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entregas, métricas e incertidumbre. **El dominio de los interesados** se enfoca en generar un involucramiento de los personajes del proyecto en este y otros dominios, ya que así se aumentan las relaciones positivas y la satisfacción (Project Management Institute, 2021). Este dominio tiene en cuenta a los interesados internos, externos, en

contra o neutrales del proyecto. Para lograr el involucramiento de los interesados, enfocado a promover la participación propositiva, se plantean una serie de pasos:

- 1) **Identificar:** Se debe mapear los actores interesados de proyectos antes de que se conforme el equipo, tanto quienes están directa como indirectamente relacionados con el proyecto.
- 2) **Comprender y analizar:** Una vez identificados los actores, se debe comprender y analizar de manera concomitante a la ejecución del proyecto, los sentimientos, emociones, creencias y valores de los interesados, factores que inciden en la interacción de los actores con el proyecto.
- 3) **Priorizar:** Teniendo en cuenta que el tiempo es limitado y no se puede tener una interacción constante y eficaz con todos los actores, se debe priorizar los actores que se encaucen en el proceso de involucramiento. Con la revisión del análisis de actores, esta priorización puede cambiar a lo largo del tiempo.
- 4) **Involucrar:** La gestión del proyecto se basa en el trabajo colaborativo con los interesados para gestionar expectativas, negociar, establecer prioridades, resolver problemas, tomar decisiones, entre otras acciones. La base de este involucramiento es la comunicación, que puede ser formal o informal, verbal o por escrito. Es fundamental que la comunicación esté dirigida al intercambio de información, lo que genera un ciclo constante de retroalimentación para el proyecto.
- 5) **Monitorear:** En este paso se espera la revisión de la estrategia de involucramiento de los actores y la actualización del análisis de estos. La relevancia de la actualización de la estrategia de involucramiento radica en que este es el medio para lograr una mayor satisfacción de los entregables del proyecto. Por ende, este monitoreo debe realizarse a lo largo del proyecto.

En la medida en que el dominio de interesados sea gestionado hacia la mayor coordinación con estos actores, la incertidumbre del proyecto puede disminuir y su valor puede aumentar, lo que impacta a los demás dominios de desempeño.

El segundo dominio es el desempeño del equipo, quienes son los encargados de la producción de los entregables del proyecto, y se espera que se consoliden como un equipo de alto desempeño a través de una serie de actividades que fomenten los

liderazgos de los miembros del equipo y su desarrollo (Project Management Institute, 2021). Además de la dirección del proyecto, la cual se enfoca en la definición de los objetivos del proyecto, también se debe hablar del liderazgo del equipo que busca la motivación y desarrollo de habilidades hacia la construcción de un equipo de alto rendimiento. El liderazgo del proyecto puede estar centralizado en un director de proyecto o descentralizado entre los miembros del equipo. Sin importar el tipo de liderazgo ejercido, el PMBOK coincide en que debe haber unos aspectos comunes como base del desarrollo del equipo:

- La visión y objetivos del proyecto en el largo plazo.
- La comprensión y cumplimiento de los roles y responsabilidades de los miembros del equipo.
- La normas y directrices de funcionamiento del equipo para la solución de problemas y búsqueda de consensos.
- Se debe contar con una orientación a todos los miembros sobre entregables o tareas específicas, de modo que se mantenga la dirección adecuada hacia los objetivos del proyecto.
- Se deben identificar las áreas en las que el equipo funciona bien y en aquellas en las que se puede mejorar, en aras de buscar el fortalecimiento y crecimiento de este.

Dentro del liderazgo del proyecto, es fundamental que se establezca una cultura del equipo que propenda por mantener un ambiente seguro y respetuoso al equipo, de tal manera que se puedan comunicar los miembros abiertamente. Para ello, se debe definir algunos comportamientos deseados.

El liderazgo efectivo llevará a la consolidación de un equipo de proyecto de alto rendimiento, donde se dan situaciones de comunicación abierta, entendimiento y propiedad compartida del propósito del proyecto, adaptabilidad y resiliencia, reconocimiento, entre otros. Dentro de las habilidades de un liderazgo efectivo se puede

encontrar el pensamiento crítico, la motivación y el buen manejo de las habilidades interpersonales.

El tercer dominio es el desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida.

Este se enfoca en cómo se define, planifica y ejecuta el trabajo a lo largo de la vida del proyecto considerando las necesidades específicas del proyecto y las expectativas de los interesados. Este dominio de desempeño contiene dos elementos fundamentales que lo definen: el enfoque de desarrollo y el ciclo de vida del proyecto.

El primer enfoque hace referencia a la metodología que se utilizará para crear y entregar los resultados del proyecto; dentro de este elemento se encuentran los diferentes enfoques de desarrollo que pueden ser usados para el proyecto estos son el predictivo y el adaptativo. Los enfoques de desarrollo predictivo suelen centrarse en la planificación inicial extensa y en el control, mientras que los enfoques adaptativos requieren de iteraciones más frecuentes, de una retroalimentación constante y una mayor adaptabilidad para los cambios.

El segundo elemento es el ciclo de vida del proyecto que reúne las fases del proyecto desde su iniciación hasta su cierre o entrega. La definición del tipo y número de fases del proyecto dependen de diversas variables, como la cadencia de entrega y el enfoque de desarrollo. En cuanto a la primera variable, esta se refiere a la frecuencia y temporalidad de los entregables del proyecto, los cuales pueden tener una única entrega, múltiples entregas sin un cronograma fijo o entregas periódicas con un periodo establecido de tiempo. Respecto a la segunda variable, el enfoque de desarrollo se refiere al medio implementado para la creación y adelanto de un producto o servicio del proyecto, que puede ser predictivo o que se definen los estándares del proyecto y el producto al iniciar, híbrido o que tiene elemento de los enfoques predictivos y adaptativo (especialmente en entornos de alto riesgo) y adaptativo o que se ajusta al entorno por su alta incertidumbre

y volatilidad. Tanto la cadencia de entregas como el enfoque de desarrollo del proyecto son las condiciones básicas para definir el ciclo de vida del proyecto y su respectiva planificación.

El cuarto dominio es el desempeño de la planificación, que se centra en la creación y el mantenimiento de un plan que guíe la ejecución del proyecto y gestione las inquietudes y los cambios que este mismo presente durante su tiempo de vida (PMI, 2021). Este dominio asegura que todos los aspectos del proyecto estén adecuadamente planificados, documentados y alineados con los objetivos del proyecto acorde a los propósitos desarrollados, a la planificación inicial, al enfoque que haya tomado el proyecto y a las expectativas de los interesados. La planificación contempla las siguientes variables: el enfoque de desarrollo, pues define el alcance de la planificación; los entregables del proyecto, de acuerdo con las necesidades del proceso de creación del bien o servicio; los requisitos organizacionales o políticas que determinen condiciones básicas de planificación; las condiciones del mercado, pues esta puede determinar la cadencia de un proyecto; y las restricciones legales o limitaciones que incidan en la entrega del bien o servicio.

Este dominio cuenta con varios aspectos cruciales sobre los que se deben planear, Entre ellos:

- la entrega, según las características de los bienes o servicios.
- la estimación de costos, recursos, tiempo o esfuerzos para el proyecto.
- los cronogramas, que dependen del enfoque del proyecto
- el presupuesto, que debe partir de las estimaciones del proyecto.
- la composición y estructura del equipo de proyecto, que cumplan con las habilidades y competencias que requiere la ejecución del proyecto.
- la comunicación, para que se pueda tener la mejor relación posible con los interesados.

- los recursos físicos, que son todos los insumos diferente al personal.
- La adquisición de recursos para que cumpla las necesidades del proyecto.
- Los cambios a través de la adopción de un proceso de control de cambios.
- Las métricas que permita evaluar el desempeño del proyecto.
- La alineación, de modo tal que los insumos y actividades permanezcan integrados durante el proyecto.

Cada uno de estos aspectos contiene sus propias características que, aplicadas según convenga para el proyecto, ayuda a que este responda a los cambios o riesgos que puede presentar durante su ciclo de vida, asegurando que el trabajo realizado esté alineado con el plan y los objetivos del proyecto.

A propósito del presupuesto, el PMBOK reitera la importancia de que el presupuesto no solo incluya las estimaciones del costo de trabajo, sino que también esté compuesto por una reserva para contingencias y otra reserva para gestión. La primera reserva está destinada a cubrir eventos de riesgo que lleguen a materializarse, mientras que la segunda reserva se destina para actividades imprevistas destinadas a actividades adicionales para alcanzar los objetivos dentro del alcance del proyecto. Estas pueden ser administradas por otro interesado diferente al gestor del proyecto.

El quinto dominio de desempeño es el del trabajo del proyecto, el cual busca mantener concentrado al equipo en la ejecución del mismo y que se genere un entorno de aprendizaje (Project Management Institute, 2021). Para ello, en este dominio se recomienda que el director del proyecto y su equipo tengan reuniones periódicas de revisión para hacer puntos de controles e identificar si los procesos son eficientes o si hay algún cuello de botella. Adicionalmente, es fundamental que desde este dominio se tengan estrategias para mantener en equilibrio las restricciones de competencia, lo que quiere decir que se debe atender las posibles restricciones del proyecto y se mantengan las condiciones de calidad de los interesados. En aras de garantizar los objetivos de

entrega, el director debe velar por la conservación del enfoque del equipo de proyecto, lo que está relacionado con la motivación.

Un componente determinante de este dominio es la comunicación e involucramiento interno y externo sobre el proyecto. El intercambio de información entre el equipo y los interesados debe ser planeado para satisfacer sus demandas y necesidades, de modo tal que se reduzcan las comunicaciones *ad hoc*. Asimismo, para mantener un ritmo óptimo de trabajo, se debe contar con una gestión eficiente de los recursos físicos y adquisiciones, los cuales se pueden efectuar en cualquier momento del proyecto. Para lograr la adquisición de recursos también se debe tener claridad en las competencias y alcances de los integrantes del equipo, como también las políticas y procedimientos asociados a la adquisición de material, suministros, mano de obra, entre otros. La adquisición puede realizarse a través de contratación o licitación, según sea el caso.

Finalmente, este dominio busca que la capacidad del equipo aumente gracias al aprendizaje continuo y la mejora de procesos. Por lo tanto, se debe buscar la generación de un ambiente de aprendizaje en toda la organización sobre las lecciones aprendidas (gestión del conocimiento), ya sea por medios tácitos o explícitos.

El sexto dominio de desempeño es la entrega, la cual se espera que cumpla con los requisitos, el alcance y la expectativa de calidad frente a un bien o servicio que entregue valor a los interesados. Para ello, según el enfoque del proyecto, se debe definir qué se espera del proyecto para planificar cómo se realizará la entrega del proyecto (si de manera paralela a la implementación del proyecto o al finalizar, según el enfoque de desarrollo).

Para concretar los requisitos de la entrega, estos deben definirse a partir del trabajo tanto con los interesados como a partir de las lecciones aprendidas de otros proyectos. Para la documentación de los requisitos, cada registro debe ser: claro, conciso,

verificable, consistente, completo y trazable. En la medida en que se definen los requisitos, también se esboza el alcance del proyecto, el cual se entiende como la conjunción de los productos, servicios y resultados que generará un proyecto (PMI, 2021). Entre mayor sea la claridad de los requisitos de entrega, más delimitado será el alcance del proyecto. Si el alcance del proyecto cambia, asimismo deben ajustarse sus requisitos, cronograma y presupuesto.

Por último, la calidad es el resultado del cumplimiento de los requisitos y el alcance (PMI, 2021). Para hacer seguimiento a la calidad, estos deben tener un punto de control en los criterios de finalización o entrega del bien o servicio. También, la calidad exigida en un proyecto debe respetar los límites de los costos establecidos. Dentro de los riesgos del proyecto, se debe contemplar la posibilidad de generar un resultado subóptimo, que no cumpla con los requisitos ni el alcance, por lo que no respondería a las expectativas de calidad. Este dominio es el resultado directo de la planificación, el enfoque de desarrollo y el ciclo de vida del proyecto.

El séptimo dominio es el desempeño de la medición, que se encarga de hacer las evaluaciones del proyecto y realizar ajustes para mantener un desempeño óptimo (PMI, 2021). Para hacer la respectiva medición, se debe partir de las métricas y líneas base establecidas en la planificación. Más allá del proceso de rendición de cuentas o seguimiento sobre el proyecto que permite hacer las métricas, su valor reside en que se puedan tomar decisiones informadas sobre el avance del proyecto y, por lo tanto, se establezcan medidas correctivas para mantener el rumbo establecido.

Las métricas son relativas al proyecto, pero en general se deberían tener mediciones sobre los entregables, el desempeño con respecto a la línea base, los recursos, el valor del proyecto, los interesados y el pronóstico. La medición permite tener una visión integral del proyecto, especialmente sobre su desempeño y productos.

Para lograr una medición sobre el alcance, cronograma y costo del proyecto, es posible realizar un análisis del valor ganado que es un método para realizar mediciones sobre las variables mencionadas con el fin de definir el desempeño del costo y del cronograma de un proyecto. En otras palabras, este método espera medir el desempeño del proyecto a partir de la comparación entre el avance real frente al planeado (PMI, 2008). Entre los elementos básicos para realizar la medición del valor ganado se debe definir:

- **El valor planificado (PV):** El valor de la línea base de medición (BAC) del rendimiento a la fecha.
- **El valor ganado (EV):** Lo que se ha ejecutado a la fecha, contrastado con los costos ejecutados.
- **El costo real (AC):** El valor ejecutado para la ejecución de actividades a la fecha.

A partir de estos valores, es posible definir los siguientes indicadores para realizar el seguimiento a la triple restricción de las organizaciones:

- **Índice de rendimiento del cronograma** = EV/PV
- **Índice del rendimiento del costo** = EV / AC
- **Índice del rendimiento hasta concluir** = $(BAC-EV) / (BAC-AC)$

Una vez captada la información, se debe transmitir de manera oportuna, accesible, fácil de absorber y digerir. De ahí la necesidad que el equipo pueda usar múltiples recursos visuales para que los interesados del proyecto reciban un mensaje claro sobre el estado de este. La información generada del análisis de los datos debe estar destinada al crecimiento y mejora del equipo y prevenga el deterioro o los riesgos del proyecto.

El octavo dominio es el desempeño de la incertidumbre, desde el que se deciden las acciones a tomar para las amenazas y oportunidades, o en los estados de desconocimiento e imprevisibilidad, en la ejecución del ciclo de vida del proyecto (PMI, 2021). Para entender el riesgo del proyecto, se debe conocer ampliamente el entorno en

el cual este se desarrolla. La comprensión de los factores económicos, técnicos, legales, físicos, la ambigüedad de las condiciones actuales y futuras, las influencias sociales y políticas, permitirán la previsión de los escenarios con posibilidad de materialización en el proyecto.

Según las indicaciones de este dominio, un proyecto debe tener mecanismos para responder a los siguientes escenarios:

- **Incertidumbre general:** Es el estado de desconocimiento y limitaciones de la comprensión de los efectos que pueden generar las actividades del proyecto. Por lo tanto, se deben tener estrategias tales como: recopilar información y su análisis, prepararse para múltiples resultados y aumentar la capacidad de resiliencia del equipo de trabajo, entre otros.
- **Ambigüedad:** Este escenario se da en la confusión sobre la causa de los eventos o la posibilidad de tener múltiples opciones para elegir. Para subsanar la ambigüedad conceptual, o la baja precisiones de un mensaje debido a los términos que se usan, se debe establecer un lenguaje técnico común al inicio del proyecto. Por otra parte, la ambigüedad situacional surge cuando se tiene más de una opción o resultado. Como medida de atención, se sugiere aumentar la cantidad de información al elaborar un plan, hacer simulaciones de experimentos para entender las relaciones causa-efecto de situaciones del proyecto o realizar prototipos que faciliten la comprensión del relacionamiento de diferentes variables.
- **Complejidad:** Cuando existe una difícil gestión del proyecto a causa del comportamiento humano o del sistema en el que está inmerso, o de la múltiple interconexión de influencias o variables que no tienen un comportamiento predecible, se cataloga como un entorno complejo. Para abordar este entorno, se pueden diseñar mecanismos basados en sistemas, donde se puede simular la presencia o ausencia de variables; el replanteamiento, para observar y entender el sistema desde diversas perspectivas; y los procesos en los que se puede añadir de manera incremental características al proyecto, se generan

espacios de trabajo con los involucrados del proyecto o se deja un margen para el manejo de fallas del proyecto.

- **Volatilidad:** Esta condición se da cuando el sistema está expuesto a cambios rápidos e impredecibles, lo que puede afectar el costo y cronograma del proyecto. Para mejorar la adaptación del proyecto a estos escenarios, se debe realizar un análisis de alternativas o generar una reserva de costos extraordinarios.
- **Riesgo:** Es un evento o condición incierta que, si se cumple, puede generar un efecto positivo o negativo en los objetivos del proyecto. Estos riesgos pueden materializarse como amenazas u oportunidades. Independientemente del riesgo y sus efectos, los equipos de trabajo deberían contar con una reserva de contingencias y de gestión del tiempo o recursos adicionales que implicaría la atención de la materialización del dicho riesgo.

Para el manejo de los riesgos, es menester contar con una reserva en tiempo o presupuesto para responder con las actividades que surjan, las cuales se dividen en reservas de contingencia y de gestión. La diferencia entre ambas es que la primera se destina a atender riesgos identificados, mientras que la segunda se destina a eventos no planificados necesarios para alcanzar el alcance del proyecto.

A continuación, se consolidan en una tabla las actividades y productos esperados en cada uno de los dominios de desempeño:

Tabla 4.

Dominios de desempeño del proyecto

Dominios de desempeño del proyecto	Actividades enfocadas a	Productos del dominio
1. Interesados	Los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo de los interesados con el objetivo del proyecto • Relación de trabajo productiva con interesados. • Los interesados beneficiados apoyan el proyecto, mientras que los interesados que se oponen, no afectan

		negativamente los resultados del proyecto.
2. Equipo	Las personas responsables de producir los entregables del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Un equipo de alto rendimiento, donde todos los miembros son líderes y tienen otras habilidades interpersonales. • Liderazgos distribuidos
3. Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	El enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoques del desarrollo que son coherentes con los entregables del proyecto. • En cada fase del ciclo de vida del proyecto se entrega valor a los interesados. • Las fases del ciclo de vida se ajustan a la cadencia de entrega y se ajustan con el enfoque de desarrollo para los entregables del proyecto.
4. Planificación	La organización y coordinación iniciales, continuas y en evolución, necesarias para la entrega de los elementos entregables y los resultados del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto avanza de manera organizada, coordinada y aplica un enfoque holístico para la entrega de productos. • Se destina un tiempo adecuado para los momentos de planificación y la información resultante es suficiente para los interesados. • En la planificación presupuestal del proyecto se considera la reserva para contingencias y la reserva para gestión.
5. Trabajo del proyecto	El establecimiento de los procesos del proyecto, la gestión de recursos físicos y el fomento de un entorno de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño eficiente y efectivo del proyecto • Gestión eficiente de los recursos y eficaz de las adquisiciones. • Capacidad mejorada del equipo gracias al aprendizaje continuo y la mejora de los procesos.

<p>6. Entrega</p>	<p>La entrega del alcance y la calidad para cuyo logro se emprendió el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los proyectos contribuyen a los objetivos de la organización y el avance de su estrategia. • Los proyectos materializan los resultados para los que fueron iniciados y estos se obtienen en el plazo en el que se planificaron. • El equipo del proyecto tiene una clara comprensión de los requerimientos. • Los interesados aceptan y están satisfechos con los resultados.
<p>7. Medición</p>	<p>La evaluación del desempeño de los proyectos y la adopción de medidas apropiadas para mantener un desempeño aceptable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una comprensión confiable del estado del proyecto • Datos procesables para la toma de decisiones. • Acciones oportunas y apropiadas para mantener el desempeño del proyecto de acuerdo con lo planteado. • Lograr objetivos y generar valor mediante la toma de decisiones informadas y oportunas basadas en pronósticos y evaluaciones confiables.
<p>8. Incertidumbre</p>	<p>La gestión del riesgo y la incertidumbre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concientización del entorno en el que se producen los proyectos (técnico, social, político, económico) y concientización de la interdependencia de múltiples variables del proyecto. • Exploración proactiva y respuesta a la incertidumbre, sumado a la capacidad de anticipar amenazas y oportunidades y comprender las consecuencias de los incidentes. • Se aprovechan las oportunidades para mejorar el desempeño y los resultados del proyecto. • Las reservas de costos y cronograma se utilizan de manera efectiva para mantener la alineación con los objetivos de los proyectos.

Nota: Elaboración propia a partir del PMI (2021)

De esta manera, el PM Institute brinda los elementos mínimos para la construcción de un modelo de gestión de una organización que logre disponer de un flujo de valor,

entendido como el cumplimiento de todos los procesos para el óptimo cumplimiento del objetivo, eliminando todo lo que es innecesario en la generación del producto o proyecto final (Echeverría Jadraque, 2013; Jaramillo & Yauri, 2022; Project Management Institute, 2024; Roberts, 2013). Particularmente, estos procesos más allá de estar enfocados en los productos entregados, propender por enfocar la acción a los resultados y entregar valor durante todo el proyecto.

Además de los procesos y procedimientos de las organizaciones, los autores anteriormente mencionados proponen que también se debe contar con una base organizacional de conocimiento, donde se pueda disponer de la información, memorias, resultados, lecciones aprendidas y buenas prácticas de experiencias pasadas.

En el enfoque de gestión de proyectos por resultados, antes de pensar en la gestión, es necesario analizar la estructura de la organización. Existen tres tipos de organizaciones básicas; por un lado, se encuentra la organización funcional o jerárquica, donde la organización se distribuye por tareas u oficios específicos y está dirigida por un CEO. En este tipo de organización es más difícil la acción del Project Manager o el coordinador de proyectos, pues se tienden a generar conflictos dentro de las áreas. Por otra parte, están las organizaciones enfocadas a proyectos o productos, donde la empresa se distribuye según los proyectos y la máxima autoridad es el Project Manager, mientras que el CEO realiza una labor de supervisión y orientación (Echeverría Jadraque, 2013). En tercera instancia, existen otras organizaciones que se derivan de la unión de estas dos, donde los equipos de trabajo reportan sus avances tanto al Project Manager como al CEO, con la diferencia de que el segundo rol tiene funciones mucho más administrativas, mientras que el primero se encarga de cumplir los proyectos.

Según el tipo de necesidad y forma del proyecto, se recomienda adaptar la estructura organizacional. Precisamente, más allá de que la estructura defina un conjunto de

responsabilidades para los interesados, también define sus formas de comunicación, coordinación y toma de decisiones en la gestión de proyectos (Galvis-Ardila et al., 2023; Nizma et al., 2024; Saunders, 2023), lo que es determinante a la hora de la efectividad del proyecto. La comunicación toma un rol fundamental a la hora de definir las expectativas del proyecto y de apropiar el método de la gestión del proyecto, pues las barreras y resistencias de comunicación disminuyen el desempeño organizacional.

Uno de los puntos destacables de esta metodología es que plantea un perfil específico de quién debe tener la responsabilidad de implementar, confirmar que el proyecto cumple con las expectativas y necesidades de los interesados y determinar las acciones a seguir (Echeverría Jadraque, 2013).

Tabla 5.

Funciones, responsabilidad y habilidades con las que debe contar un Project Manager

Funciones y responsabilidades	Habilidades
<ul style="list-style-type: none">- Implementar el proyecto para que cumpla con las expectativas y necesidades del interesado.- Proponer el plan de dirección y desarrollo del proyecto, al igual que su alcance.- Conformar el equipo del proyecto.- Realizar seguimiento, reportar y mantener los costos y plazos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">- Ejercer un código ético basado en la responsabilidad, el respeto, la imparcialidad y la honestidad.- Comunicativas- De organización y planificación- Para gestionar conflictos- Para negociar y convencer- De liderazgo- Para hacer equipo, motivarlo y generar confianza- Coaching

Nota: Elaboración propia a partir de Echeverría (2013) y Roberts (2013).

En últimas, el Project manager está llamado a facilitar el tránsito de los recursos en los equipos de trabajo para lograr el éxito de un proyecto. (Jaramillo & Yauri, 2022)

Marco Institucional

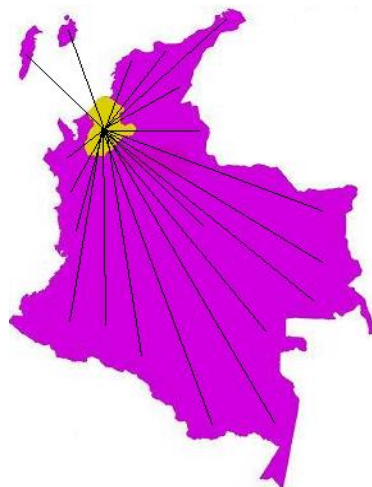
En este apartado se exponen la composición organizacional actual de FUNDECAN, desde su misión, visión, organigrama, valores, objetivos y principales políticas.

Presentación

La Fundación para el Desarrollo Social, Territorial, administrativo y cultural de Colombia (FUNDECAN), es una entidad sin ánimo de lucro creada en 1999 a través del acta del 20 de julio de 1999, por la Asamblea General De Socios y fue inscrita en Cámara de Comercio de Montería el 24 de agosto de 1999. Su razón social es aportar al desarrollo social territorial cultural y administrativo de Colombia. La Fundación desarrolla sus acciones en el país, pero más específicamente y de forma constante en el domicilio en la ciudad de Montería Córdoba (ver figura 1). Esta fundación cuenta con el trabajo de un equipo multidisciplinario para estudiar, diagnosticar, facilitar recursos en la atención de los requerimientos de la población para su desarrollo integral.

Figura 2.

Domicilio de la fundación



Nota: Tomado de FUNDECAN (2012, p. 3)

Objetivos de FUNDECAN

El accionar de FUNDECAN (2023) se enmarca dentro de los siguientes objetivos:

- Promover la convivencia social y solidaria, en aspectos de conservación de la biodiversidad ambiental sostenible, lo mismo que el espíritu cívico y el progreso integral de los colombianos.

- Trabajar por el desarrollo y aplicación de la constitución política de Colombia, en las áreas de participación ciudadana, derechos humanos, derechos fundamentales del ciudadano, de planeación y ordenamiento territorial.

- Asesorar a las entidades públicas y privadas en lo relacionado con el desarrollo tecnológico actual, la investigación, planeación, diseño, comercialización, ejecución y evaluación del desarrollo socio económico y tecnológico.

- Brindar asesoría y capacitación en diferentes áreas como, jurídicas, de la salud, educación, turismo, recreación, lúdicas y deportivas, de información, electrónica entre otros.

- Fomentar la actividad industrial, artesanal, pesquera, minería, agropecuaria, metalmecánica, siderúrgica y turística, conformar agencias promotoras de turismo.

- Elaborar y ejecutar planes de desarrollo, planes de ordenamiento territorial, planes y sistemas de gestión ambientales, proyectos de inversión, proyectos productivos, culturales, artísticos.

-Organizar eventos, garantizar logística y producir material teórico, gráfico y audiovisual que permitan dar a conocer otras esferas de nuestra problemática y la riqueza material, deportiva y cultural

- Gestionar y administrar recursos financieros y de fomento al emprendimiento, microempresarios y medianas empresas a través de fomipimes, fondo emprender, mutuales o fondos rotatorios especiales.

-Asesorar en aspectos productivos, técnicos, sociales, empresariales a grupos asociativos, pequeñas y medianas empresas de producción familiar e individual.

-Implementar mediante actividades de gestión, autogestión y participación comunitaria la microempresa para mejorar el nivel de vida de los colombianos.

-Crear empresas agroindustriales para generar empleo, para contribuir al crecimiento socioeconómico de Colombia, servir de integrador de la base social para proyectos productivos, de operador y administrador de fondos rotatorios.

-Elevar el grado de participación social, económica y política de las comunidades dándole oportunidades de superar sus problemas con sus propios esfuerzos

A partir de las 18 actividades que realiza la fundación, se elaboró una nube de palabras para evidenciar las funciones más recurrentes y en las que se enfoca la organización. A partir de la figura 2, es posible afirmar que la fundación realiza

en todo el territorio colombiano, garantizando mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Visión

“Brindar con calidad y eficiencia servicios a grupos y comunidades garantizando en gran medida la satisfacción de necesidades básicas que contribuyan al desarrollo integral en la familia y en sociedad” (FUNDECAN, 2023)

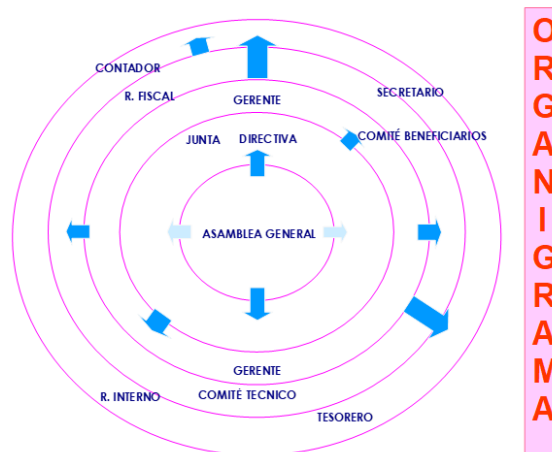
A partir de la revisión de sus funciones, se elaboró una nube de palabras para

Estructura organizacional

La figura siguiente muestra el organigrama de la Fundación en la actualidad.

Figura 4

Organigrama FUNDECAN



Nota Tomado de FUNDECAN (2019, p. 8)

Según lo demostrado por FUNDECAN (2019) su estructura organizacional se constituye por medio de órganos de dirección y administración, siendo los

siguientes. A) Asamblea de socios. B) Junta directiva C) Gerente (representante legal) D) Revisor fiscal E) Consejo ejecutivo F) Comité técnico y de beneficiarios.

Con base a lo anteriormente mencionado, cabe resaltar que FUNDECAN al ser una fundación que pertenece a las ESAL, cuenta con cámara de comercio vigente y representante legal, puesto que, según Uribe (2023) presidente ejecutivo de la cámara de comercio de Bogotá, toda ESAL Debe contar con un representante legal, siendo aquella persona jurídica o natural que tiene la misión de representar legalmente la entidad respondiendo ante la luz pública de los objetivos desarrollados de la entidad. A su vez es importante aclarar que cada uno de los entes pertenecientes a la estructura organizacional deberán velar por el bienestar de la entidad y de las personas a las cuales reciben contribuciones (beneficiarios) del trabajo de la fundación, quienes realizan una vigilancia continua de la estructura organizacional en torno al buen nombre de la fundación, impedir la homonimia (otra fundación que lleve el mismo nombre) y que cada una de las características de la fundación se encuentren registrados en la cámara de comercio. Entendiéndose como cámara de comercio a: descripción de cada una de las acciones, datos de interés, libros sobre la entidad, respecto de los cuales la Ley exija dicha formalidad, Decreto 2150 de 1995249, haciéndose publica así, la situación actual de la entidad (Uribe Rueda, 2023).

Valores de FUNDECAN

FUNDECAN (2019) resalta sus siguientes valores en torno al cumplimiento de sus objetivos con la comunidad: Primero, tener el compromiso con el proyecto de índole institucional y social. Segundo, prevalecer la honestidad en las

actividades a desarrollar. Tercero, que cada uno de los miembros que hacen parte de la fundación tengan vocación de servicio hacia la sociedad. Cuarto, justicia en torno a los logros alcanzados. Quinto, respetuosos y solidarios con el otro desde no juzgar diversidad de pensamientos u opiniones. Sexto, ser optimistas para alcanzar las metas sin dejar de lado la proactividad. Y Séptimo, reconocer el esfuerzo de cada uno desde la equidad.

Destinatarios

En cada uno de sus documentos oficiales, FUNDECAN (2019) reafirma que las personas y/o entidades beneficiarias o a las cuales se les destina el servicio son: Gobernaciones, Asambleas Departamentales, Alcaldías, Concejos municipales, Corporaciones autónomas regionales, Consejos regionales de planificación, Organizaciones sociales y ambientales, Universidades, instituciones de educación formales y no formales, Centros de investigaciones, ONG'S nacionales e internacionales, Empresas sociales del estado, EPS's, ARP's, fondo de pensiones, Empresas públicas y privadas, sociedades de economía mixta, Juntas administradoras locales, comités Municipales de desarrollo rural, juntas de acción comunal, comunas, veedurías ciudadanas y comunidad en general, Fondos de vivienda, Fondo mixto de cultura, consejos municipales de cultura, Y otras Instituciones Nacionales e Internacionales.

Con este público objetivo, y de acuerdo con el historial de proyectos de la Fundación, se puede decir que los proyectos que ejecutan se caracterizan mayoritariamente por destinarse al sector público. En este sentido, los proyectos que ha ejecutado la Fundación hacen parte de un portafolio de proyectos requerido por otras entidades. Por lo tanto, el valor que la organización genera debe articularse con la visión

de resultados e impactos de otras entidades, como lo puede ser una alcaldía o gobernación.

Diseño Metodológico

El diseño metodológico es la base metódica para lograr los objetivos propuestos anteriormente. En este sentido, el fin del presente apartado es presentar los instrumentos que serán implementados en esta investigación con el fin de cumplir el objetivo general (Collado et al., 1997). De ahí que a continuación se aborde el tipo de investigación y las herramientas de análisis para el análisis interno y externo de la fundación.

Tipo de investigación

Es estudio se definirá como una investigación cualitativa que, según Hernández y Mendoza (2023), integra técnicas de recolección de información dentro de la Fundación, con el fin de obtener múltiples perspectivas para determinar el estado real de su funcionamiento a partir de la observación y descripción. Por lo tanto, el modelo de gestión propuesto como resultado se basará en las conclusiones que se definan según el proceso, de modo que se pueda definir una propuesta concreta para las necesidades organizacionales de la Fundación.

Este proyecto tendrá un alcance descriptivo, en la medida en que se definirán las cualidades, condiciones y situaciones de FUNDECAN, se establecerá una propuesta de modelo de gestión de proyectos sociales y se definirá el plan de implementación para su adopción por parte de la fundación, con miras a cumplir el objetivo de este trabajo.

El método para usar es el inductivo que ayuda a obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), a partir del extensivo análisis de la información recolectada, que será base de la estructuración del plan de implementación.

Etapas de la investigación

A continuación, se describen las actividades que se ejecutaron para cada uno de los objetivos específicos (OE) propuestos para el presente trabajo:

- OE 1: *Identificar en la literatura experiencias investigativas en torno a la formulación de un modelo de gestión de proyectos sociales.*
 - a) Revisión documental: Se realizó una revisión documental sobre los estándares y guías de la gestión de proyectos, especialmente enfocado en proyectos sociales a través de bases de datos científicas especializadas, como también en los institutos internacionales que brinden guías sobre la temática.
 - b) Identificación de condiciones básicas para la formulación de un modelo de gestión con el enfoque de gestión de proyectos: A partir de la revisión de literatura, se realizó la identificación de los estándares con las que debe contar un modelo de gestión con el enfoque de gestión de proyectos.
 - OE 2: *Realizar un diagnóstico al equipo de trabajo de FUNDECAN desde un instrumento de caracterización a través de la aplicación de encuestas, para establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la gestión administrativa.*
- a) Se aplicaron los instrumentos de recolección de información según los estándares definidos en el marco de referencia, con el fin de hacer un diagnóstico organizacional de la Fundación.
 - a. Validación de la encuesta: Para verificar la pertinencia de la encuesta, se procedió a presentar los instrumentos de recolección de información a 3 personas con conocimientos en gerencia de proyectos (un docente de la maestría de gerencia de proyectos de la Universidad EAN, un gerente de proyectos de FUNDECAN y un experto temático con experiencia en gerencia de proyectos sociales).

Para esta revisión, se definió un sistema de revisión para que, objetivamente, se puedan validar las variables y se realicen ajustes.

- b) Se aplicaron dos métodos de análisis de la información:
- d) Se analizó la información recolectada
- e) Se señalaron los resultados obtenidos en las encuestas a través de la tabulación de la información. A partir de la tabulación, se aplicarán dos metodologías de análisis: FODA y PESTEL comprendiendo por medio de la información recolectada sus amenazas y oportunidades estableciendo la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico para la organización.

d.i.) Matriz FODA:

Esta metodología de estudio permitió valorar la posición de FUNDECAN en el tiempo, comprendiendo sus diferentes variables. Según Oña y Vega (2018) esta metodología es una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas potencializando la organización y volviéndola optima a nivel social y económico. Por lo cual, se espera un análisis de cada uno de los componentes de la matriz como medio de comprensión del estado actual de la Fundación como un insumo dentro del diagnóstico:

Tabla 6.

Variables de FODA

Variable	Características
FORTALEZAS	Función que realiza la organización de manera correcta, como son ciertas capacidades especiales positivas que resaltan ante otras organizaciones.

AMENAZAS	Situaciones que pueden llegar a atentar contra la organización, provienen del entorno (variables externas), no se tiene control de estas, pero si son importantes conocerlas para minimizar efectos negativos.
DEBILIDADES	Son los recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Siendo características que se deben reconocer para reducir daños.
OPORTUNIDADES	Variables que resultan positivas, favorables, explotables y que se deben descubrir en el entorno de la organización, ya que permiten obtener ventajas competitivas con respecto a otras.

Nota: Elaboración propia.

A partir del diagnóstico de las variables para la gestión de proyectos, se establece un plan de implementación de un modelo de gestión para FUNDECAN.

d.i.i) **Análisis PESTEL**

Para poder determinar el entorno de la fundación es de gran importancia realizar un análisis PESTEL que permitió identificar como se encuentra en el entorno, un análisis enfocado a determinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, así como la información clave de los procesos socioambientales en los que se halla involucrada o ha participado la fundación. Es relevante aplicar este análisis dado que facilita identificar los posibles factores externos que pueden afectar la ejecución de proyectos de FUNDECAN y, a partir de esta información, el modelo de gestión debe disminuir los riesgos presentados.

De esta manera, en primer lugar, se establece que el primer análisis será diagnóstico y estará integrado por la metodología PESTEL, que para este caso determina los aspectos presentados en la tabla 4:

Tabla 7.

Dimensiones PESTEL para FUNDECAN

Dimensión	Pregunta	Indicadores relacionados
Político	¿Cómo pueden afectar el gobierno y otros factores políticos a la organización?	Políticas gubernamentales (competencia, comercio exterior, impuestos, etc.) Estabilidad política Burocracia y corrupción Clima político del país, legislación pendiente.
Económico	¿Qué tendencias económicas podrían tener un impacto en la organización?	Crecimiento económico, tasas de inflación, tipos de cambio, Disponibilidad de crédito, tasas de interés Tasas de desempleo
Social	¿Cuáles son las tendencias sociales y demográficas emergentes que pueden tener alguna incidencia en la fundación?	Cambios en la demografía (edad, tasa de crecimiento, nivel educativo, etc.). Cambios en el espacio de trabajo y estilo de vida Diversidad e inclusión (brecha salarial de género). Inmigración/emigración.
Tecnológico	¿Qué innovaciones tecnológicas podrían afectar a la fundación?	Tecnologías emergentes (AI, Big Data) Automatización Tecnologías móvil e infraestructura.
Medio ambiente	¿Qué aspectos ecológicos influyen en el entorno de la fundación?	Cambios climáticos, desastres naturales, Reciclaje, huella de carbono, tendencias de materiales Políticas medioambientales, leyes de contaminación

		Responsabilidad ambiental corporativa.
Legal	¿Qué cambios en la legislación podrían afectar a la organización?	Leyes de protección (datos, trabajo, medio ambiente, propiedad intelectual, consumidor) Leyes fiscales Leyes de empleo Regulaciones internacionales y comerciales.

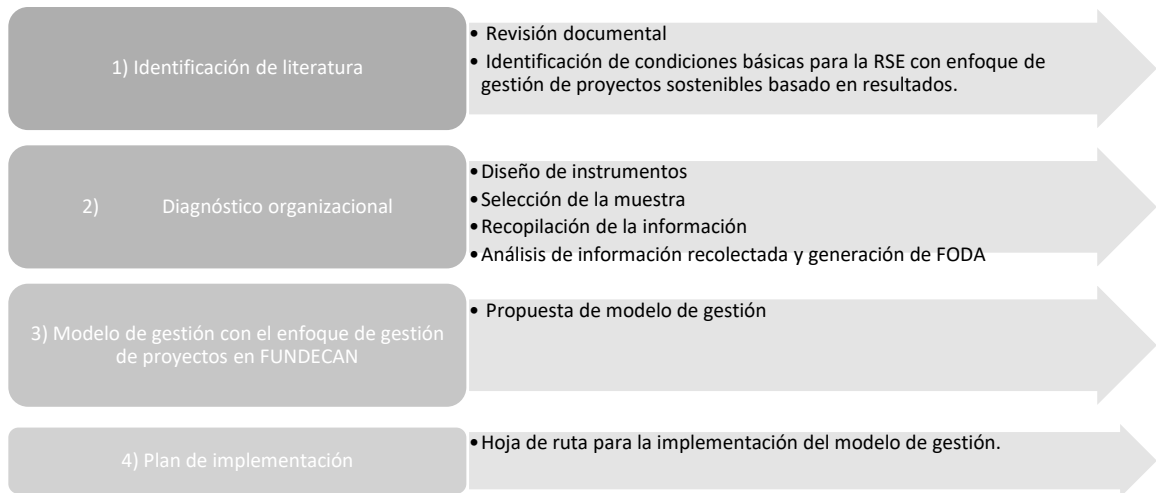
Nota: Elaboración propia.

- *OE 3: Estructurar la propuesta de modelo de gestión para FUNDECAN, a partir de los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico.*
- a) Propuesta de modelo de gestión: En este apartado se desarrolló la propuesta del modelo con el enfoque de gestión de proyectos basado en los lineamientos del PMBOK. Se establecerán los ejes, objetivos y estrategias para lograr la implementación sostenible y efectiva del modelo.
- *OE4: Establecer un plan de implementación de la metodología del modelo de gestión de proyectos para FUNDECAN.*
- a) Plan de implementación: Se construirá un plan de implementación del modelo de gestión que brinde una hoja de ruta del corto, mediano y largo plazo para realizar la implementación de la propuesta.

Así pues, se disponen de las siguientes fases, las cuales aportan al producto final de la intervención propuesta (ver figura 5):

Figura 5

Proceso de diseño metodológico



Nota: Elaboración propia.

Identificación de variables

Las variables, entendidas como las propiedades de un fenómeno de estudio que pueden observarse o medirse (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), serán fundamentales para el diseño de instrumentos de recolección de información. Para este trabajo, se tomará como variables los dominios de desempeño descritos en la séptima edición de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos y el Estándar para la Dirección de Proyectos, ya que son los puntos de referencia que debería considerar un modelo de gestión de proyectos. Estas variables son:

Variable	Descripción
Dominio de desempeño de los interesados	Identificación de mecanismos de análisis, articulación efectiva e involucramiento con los interesados del proyecto, como sus canales y pautas de comunicación
Dominio de desempeño del equipo	Identificación de prácticas para establecer una cultura de mejoramiento y su aplicación de habilidades interpersonales
Dominio de desempeño de enfoque de desarrollo y ciclo de vida	Identificación de prácticas relacionadas con el enfoque de desarrollo y la cadencia de la entrega de productos
Dominio de desempeño de planificación	Identificación de prácticas para el inicio, control y cierre de cada fase del proyecto y

	su respectiva documentación, especialmente los factores de la planificación del tiempo y costos del proyecto.
Dominio de desempeño de trabajo del proyecto	Identificación de procesos del proyecto, la gestión de recursos físicos y adquisiciones y el fomento de un entorno de aprendizaje.
Dominio de desempeño de la entrega	Identificación de prácticas o metodologías para la satisfacción del alcance, requisitos y calidad en la entrega de los bienes y servicios a las comunidades.
Dominio de desempeño de la medición	Identificación de prácticas o mecanismos para la evaluación de desempeño de los proyectos y la adopción de medidas para mantener el rendimiento, así como las herramientas o metodologías para la medición del desempeño del costo y del cronograma del proyecto.
Dominio de desempeño de la incertidumbre	Reconocer los mecanismos e instrumentos para la detección y gestión de riesgos e incertidumbre para aumentar la factibilidad del proyecto, puntualmente los relacionados con el tiempo, alcance y costo.

Población y muestra

La población de esta investigación está determinada por todas las personas concurrentes a la fundación. La muestra la representa el personal que la fundación decide poner a disposición para el desarrollo de este estudio, que se fueron encuestados aleatoriamente. Por lo tanto, la determinación de la población se realiza de acuerdo con el total de personas que se encuentren vinculadas a la fundación de planta. Es decir, el total de personas disponibles para trabajar con 13 personas, quienes están vinculadas a áreas como la gerencia, el comité técnico y la junta directiva.

El tipo de muestra con el que se usó, fue por conveniencia (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2023), dado que el número de actores disponibles es limitado y se esperan aplicar los resultados a la misma población seleccionada.

Tamaño de la muestra

Teniendo en cuenta que la población de la Fundación es reducida, para el presente trabajo se aplica un censo, el cual cuenta a todos los miembros de la población (Cantoni, 2009). Por lo tanto, se tomará como tamaño de la muestra a los 13 miembros de la entidad.

Recolección de la información: métodos de recolección de información

Con el fin de desarrollar el modelo integrado para la gerencia de proyectos sociales en FUNDECAN, se aplicaron dos instrumentos que permiten la recolección de información de los actores involucrados. Por un lado, se aplica una entrevista semiestructurada a uno de los altos perfiles de la fundación. Por otra parte, se aplican encuestas sobre la percepción de la gestión organizacional para los proyectos sociales. A partir de la información recolectada, se plantea el diagnóstico organizacional y la propuesta de modelo de gestión.

Entrevista semiestructurada

La entrevista se aplica a uno de los integrantes de la dirección general de la Fundación. El objetivo de la entrevista es identificar el ciclo de los proyectos y su estado y las oportunidades de mejora que este puede experimentar, según las capacidades de la Fundación. Para la preparación de la entrevista, se validó la estructura con una persona experta en la temática.

Encuestas sobre percepción de gestión organizacional

Este instrumento se aplica de manera virtual a través de un cuestionario en línea. Se aplica a 13 miembros de FUNDECAN, de manera que se obtiene una muestra representativa. El fin principal de esta encuesta es identificar la percepción sobre los diferentes elementos de la gestión de proyectos en la fundación sobre las siguientes variables: Dominio de desempeño de los interesados, Dominio de desempeño del equipo,

Dominio de desempeño de enfoque de desarrollo y ciclo de vida, Dominio de desempeño de planificación, Dominio de desempeño de trabajo del proyecto, Dominio de desempeño de la entrega, Dominio de desempeño de la medición, Dominio de desempeño de la incertidumbre.

Fichas técnicas

Entrevista semiestructurada

ítem	Descripción
Título de la entrevista	Identificación del ciclo de proyectos y su estado en FUNDECAN
Objetivo de la entrevista	Identificar el ciclo de los proyectos y su estado y las oportunidades de mejora que este puede experimentar, según las capacidades de la Fundación
Entrevistador	Alejandra Nader
Fecha y duración	<i>Por definir</i>
Participantes	<i>Por definir</i>
Contexto y ubicación	<i>Por definir</i>
Metodología	Entrevista semiestructurada con preguntas abiertas
Preguntas y orden	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>¿Cómo describiría que es el ciclo de gestión de los proyectos del FUNDECAN? ¿La organización trabaja bajo algún modelo de gestión específico?</i> 2. <i>¿Cómo evaluaría la actual capacidad de FUNDECAN para gestionar proyectos sociales? (Del 1 al 5, donde 1 es "muy deficiente" y 5 es "excelente")Justifique</i> 3. <i>Desde su perspectiva, ¿cuáles son las fortalezas de FUNDECAN en la gestión de proyectos sociales?</i> 4. <i>¿Cuáles dificultades o barreras ha encontrado en la gestión de proyectos sociales? Justifique</i> 5. <i>¿Cómo se gestionan las lecciones aprendidas y las capacidades de mejoramiento de los equipos?</i> 6. <i>¿Cómo se aseguran de que los proyectos cumplan el valor de los requerimientos de los interesados?</i>

7. *¿Qué herramientas o metodologías cree que deberían incluirse en el modelo de gestión de proyectos sociales para FUNDECAN?*
8. *¿Qué tipo de capacitación considera que sería más necesaria para el equipo de la Fundación en cuanto a la gestión de proyectos?*
9. *¿Qué procesos o procedimientos actuales de FUNDECAN cree que deberían mejorarse para fortalecer la gestión de proyectos sociales?*
10. *De acuerdo con su perspectiva, ¿cuáles son las características esenciales que debe tener un modelo de gestión de proyectos para una fundación como FUNDECAN?*
11. *¿Algo más que desee agregar sobre cómo mejorar la gestión de proyectos sociales en FUNDECAN?*

Adicional a estas preguntas, se realizarán preguntas subsecuentes de acuerdo con los ítem abordados en la entrevista.

Método de registro de respuestas	Grabación y transcripción
---	---------------------------

Encuestas sobre percepción de gestión organizacional

ítem	Descripción
Título de la encuesta	Encuesta de percepción sobre la gestión de proyectos de FUNDECAN
Objetivo de la encuesta	Identificar la percepción sobre los diferentes elementos de la gestión de proyectos en la fundación
Fecha de aplicación de instrumento	septiembre de 2024
Población objetivo	Miembros de FUNDECAN
Muestra	13 miembros de FUNDECAN
Método de recolección de datos	Encuesta virtual
Variables e indicadores	Dominio de desempeño de los interesados, Dominio de desempeño del equipo, Dominio de desempeño de enfoque de desarrollo y ciclo de vida, Dominio de desempeño de planificación, Dominio de desempeño de trabajo del proyecto, Dominio de desempeño de la entrega, Dominio de desempeño de la

	medición, Dominio de desempeño de la incertidumbre
Análisis de datos	La revisión y análisis de datos se presenta en el apartado <i>diagnóstico organizacional</i> del documento.

Validación de instrumentos

La validación de un experto sobre los instrumentos de recolección de información es vital para determinar la pertinencia y claridad de las preguntas respecto al objetivo de la investigación. Por lo tanto, para esta intervención empresarial se aplicará la metodología del coeficiente V de Aiken (Penfield & Giacobbi, 2004), la cual consiste en la calificación de los ítems de un instrumento de recolección de información por parte de un panel de expertos sobre unos criterios específicos. La calificación permite tener una medida cuantitativa para entender la viabilidad del instrumento en el marco de la investigación.

Para el cálculo del coeficiente, se envió a tres expertos temáticos la encuesta y la entrevista para que calificaran la pertinencia y la claridad de cada pregunta de 1 a 5, donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno. La pertinencia se entiende como qué tan congruente u oportuna es la pregunta según el objetivo y la dimensión de evaluación de la organización, mientras que la claridad se relaciona con que la pregunta esté bien hecha y no presente ambigüedades.

Una vez el panel de expertos realizó la calificación, se consolidó en una hoja el promedio de las tres calificaciones. A partir de este promedio, se aplicó la siguiente fórmula (Penfield & Giacobbi, 2004) que permite evaluar al coeficiente de V de Aiken:

$$V = \frac{X - l}{k}$$

Donde,

V= Coeficiente de V de Aiken

X=Promedio de calificaciones de todos los jueces

l = Calificación mínima

K= Es la diferencia entre la calificación mínima y la calificación máxima

- **Resultados de validación de instrumentos**

Luego de obtener la calificación de tres docentes, quienes de manera anónima calificaron la pertinencia y la claridad de las preguntas de la entrevista y las encuestas, a continuación, se presentan los resultados.

- **Resultados de validación de encuesta**

Al realizar la aplicación de validación de V de Aiken a los 61 criterios que se evalúan en la encuesta a través de la escala de Likert, se observa que todos los criterios obtienen un coeficiente de 1 (ver anexo B). Esto quiere decir que los ítems son de alta relevancia para la investigación, responden a los criterios temáticos y al desarrollo de los objetivos del trabajo de grado. Precisamente, este resultado está dentro del límite inferior (0.86) y superior (1.14) de la calificación necesaria para considerarse viable, estando más cercana al límite superior. De ahí que se pueda concluir que es instrumento es viable para los fines del proyecto.

- **Resultado de validación de entrevista**

Posterior a la evaluación del panel de expertos sobre el instrumento de entrevista semiestructurada, los resultados muestran un coeficiente de V de Aiken entre 0.92 y 1, lo que es significativamente cercano al límite superior (1.1) (ver anexo B). Como resultado, se entiende que las preguntas son pertinentes y claras para realizar una aplicación exitosa de recolección de información, ya que las preguntas son claras y pertinentes para dilucidar el estado actual de la Fundación.

Diagnóstico Organizacional

A continuación, se presenta el diagnóstico organizacional de FUNDECAN, el cual resulta de la aplicación de la encuesta y la entrevista semiestructurada como instrumentos de recolección de información. Por lo tanto, se procede a socializar los resultados del procesamiento de la información captada de la Fundación y, posteriormente, se aplica un análisis donde se resumirá la situación actual, se analizará el diagnóstico organizacional a través de un PESTEL y la aplicación de un análisis de un análisis FODA.

Procesamiento de aplicación de instrumentos de recolección de información

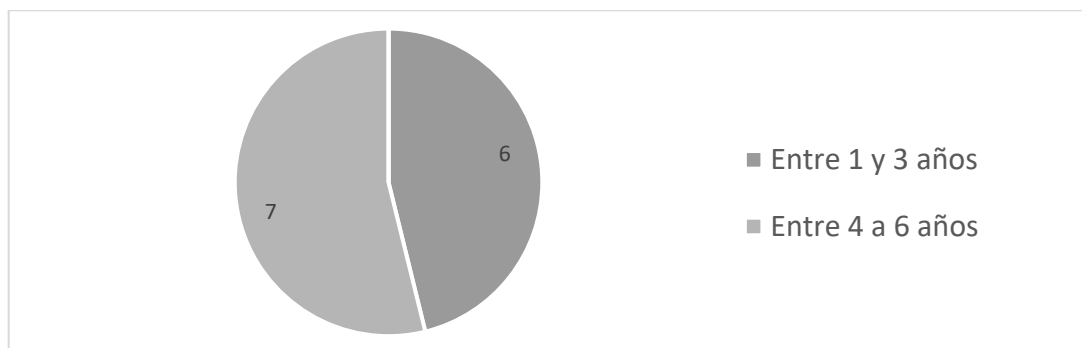
A continuación, se presentan los resultados de manera descriptiva, los cuales se complementarán posteriormente con un análisis general de los resultados.

Encuesta

De acuerdo con la figura 6, 7 de los 13 miembros del equipo consultado para la encuesta llevan laborando para la organización entre 4 a 6 años, constituyendo el grupo más grande para este periodo, en este sentido, 6 de éstos se ubican bajo la temporalidad de 1 a 3 años. En orden con lo anterior, no hubo registros de colaboradores que desempeñasen su trabajo por menos 1 un año o más de 7 para el universo de los datos.

Figura 6.

Distribución de los miembros del equipo por su tiempo trabajado en la organización.

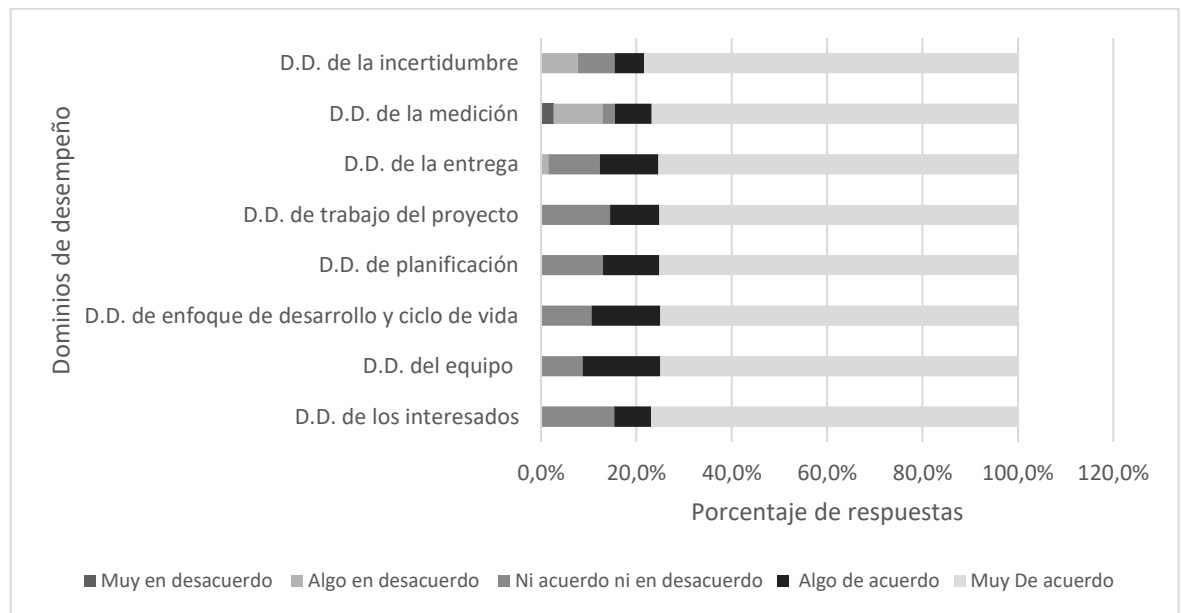


Nota: Elaboración propia

En torno a la distribución de las respuestas obtenidas mediante el instrumento de medición de desempeño organizacional, se calculó la proporción de respuestas por variable de desempeño de cada una de las opciones contestadas dentro de las preguntas que las constituían, la cual puede visualizarse en la figura 7.

Figura 7

Respuestas de la encuesta sobre diagnóstico organizacional de FUNDECAN



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

Para comenzar, se presenta una revisión general de los resultados. Como se observa en la figura 7, “Muy de Acuerdo” fue la alternativa con el mayor porcentaje de respuestas a través de todas las variables de Desempeño, por lo que su valor nunca se redujo del 73,1% de la distribución, sino que aumentaba en el transcurso de las preguntas hasta aumentar al 78,5% en el Dominio de Incertidumbre.

Entre tanto, la opción “Algo De acuerdo” tuvo su valor más alto en el Desempeño Del Equipo con el 16,3%. Estos valores se ubicaron por debajo del 10% de las respuestas

en el Dominio a la Incertidumbre donde empató con el 7,7% en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que Desempeño a la incertidumbre fue el más bajo con el 6,2% para esta opción.

En correspondencia, sólo los dominios de Desempeño de los Interesados, Desempeño en la Entrega, Desempeño en la Medición y Desempeño en la Incertidumbre dispusieron de datos respecto a la respuesta catalogada como “Algo en desacuerdo”, por tanto, el dominio de Desempeño a la Entrega fue el más alto con el 10,8% de los datos, seguido por Desempeño a la Medición con una diferencia del 5% respecto al anterior, derivando en el 10,3% de las respuestas; 7,7% para el Dominio de Incertidumbre y por último el más bajo con el 3,8% para el Desempeño a los Interesados.

El dato más bajo para “Ni desacuerdo ni en desacuerdo” se constituyó con el 2,6% en Desempeño de Medición, continuado por el 7,7% en el dominio de Desempeño de los Interesados y aumentando al 8,7% en el Desempeño de Equipo hasta conseguir valores superiores al 10,6%, concluyendo hasta el 13% en Desempeño de Planificación.

El dominio de Desempeño en la Medición fue la única variable de desempeño en la cual se encontraron respuestas catalogadas como “Muy en Desacuerdo”, mismas que se ubicaron en el 2,6% de los datos obtenidos para este dominio.

A partir de este panorama general, es posible afirmar que no todos los miembros de FUNDECAN están de acuerdo con que se implementan las actividades necesarias para la gestión de proyectos, según los dominios de desempeño del PMBOK. También, se evidencia que existe un desconocimiento parcial sobre las actividades de dominios como trabajo del proyecto, planificación e interesados, a pesar de que la mayoría del equipo tiene más de 3 años de trabajo en la Fundación.

El dominio más crítico es el de medición, ya que el equipo distó de las afirmaciones de las acciones que se proponen. En cambio, los dominios que cumplen con la mayoría

de los requerimientos son el de interesados y el de incertidumbre. No obstante, respecto al último se evidencia una contradicción, en la que los encuestados refieren disconformidad frente a las acciones que se indican. En este sentido, aunque la Fundación tiene una gestión de proyectos que se acerca a cumplir los lineamientos del PMBOK, es necesario formalizar un modelo de gestión que facilite la apropiación de acciones estratégicas que aumenten la efectividad y eficiencia del quehacer de la Fundación.

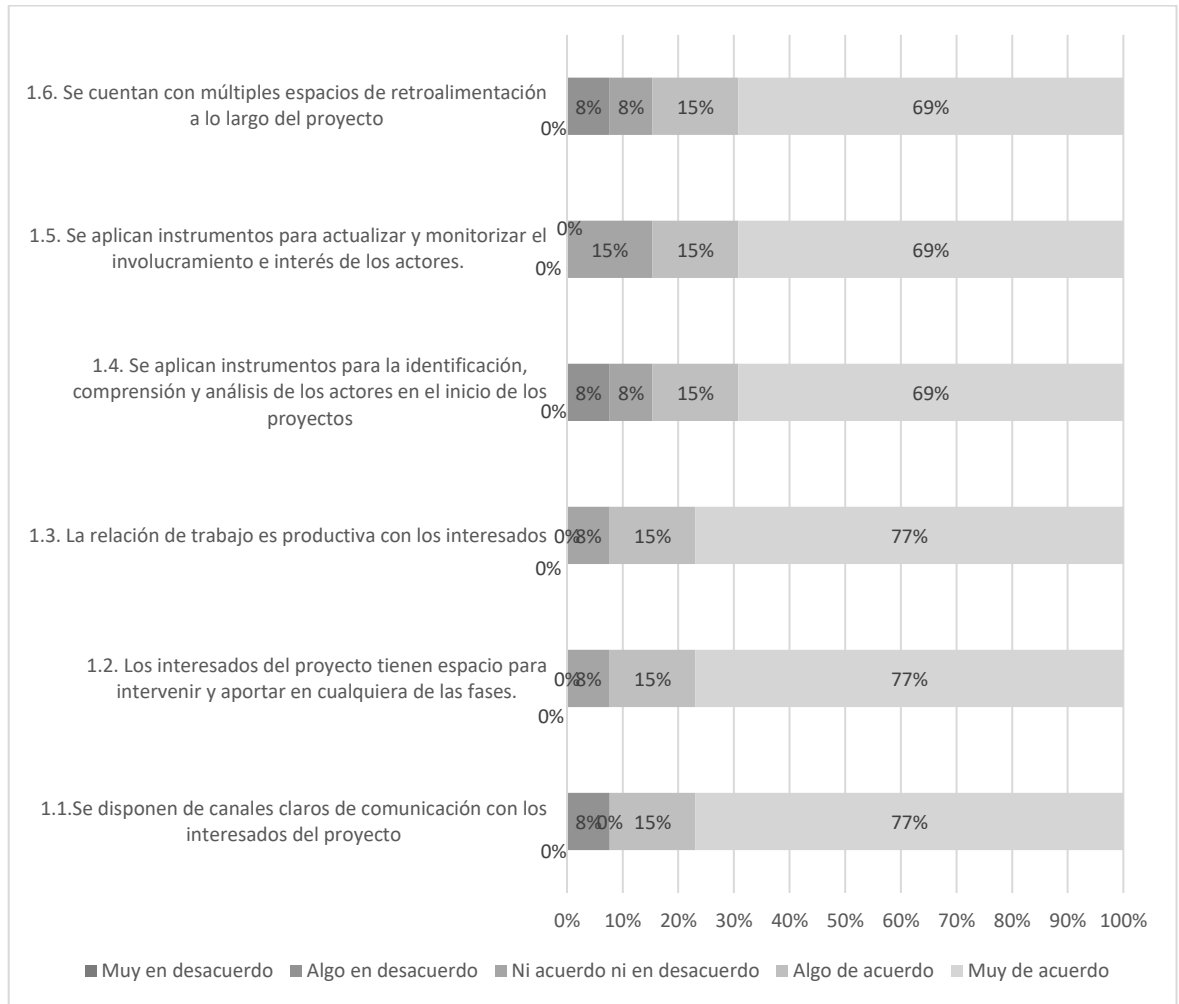
A continuación, se presenta la revisión de los resultados según los dominios de desempeño de la fundación:

Dominio de desempeño de los interesados

Como se observa en la figura 8, el 77% de los encuestados están muy de acuerdo en que se disponen de canales claros de comunicación con los interesados del proyecto, los interesados del proyecto tienen espacio para intervenir y que ellos aportan en cualquiera de las fases y la relación de trabajo es productiva. Por lo tanto, se podría entender que los actores del proyecto tienen los medios y las formas para incidir en cualquier momento de la ejecución del proyecto, de modo que se convierte en una relación productiva.

Figura 8.

Repuestas de preguntas a dominio de desempeño de los interesados



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

No obstante, es de notar que el otro 20% de los encuestados consideran que la fundación podría mejorar en el uso de instrumentos que les facilite la identificación, comprensión y análisis de los actores en el inicio de los proyectos y, a su vez, les proporcione la actualización y monitoreo del involucramiento de actores en los proyectos.

También, es de resaltar que los aspectos que fueron calificados con el mayor porcentaje de Algo en desacuerdo son los espacios de retroalimentación de los interesados a lo largo del proyecto y la aplicación de instrumentos para la identificación, comprensión y análisis de los actores en el inicio de los proyectos, con un 8%.

Finalmente, es de observar que entre el 8 y 15% de la población encuestada respondió Ni acuerdo ni en desacuerdo en todos los ítems del apartado. Los aspectos con mayor porcentaje son los relacionados con la aplicación de instrumentos para actualizar y monitorizar el involucramiento de actores.

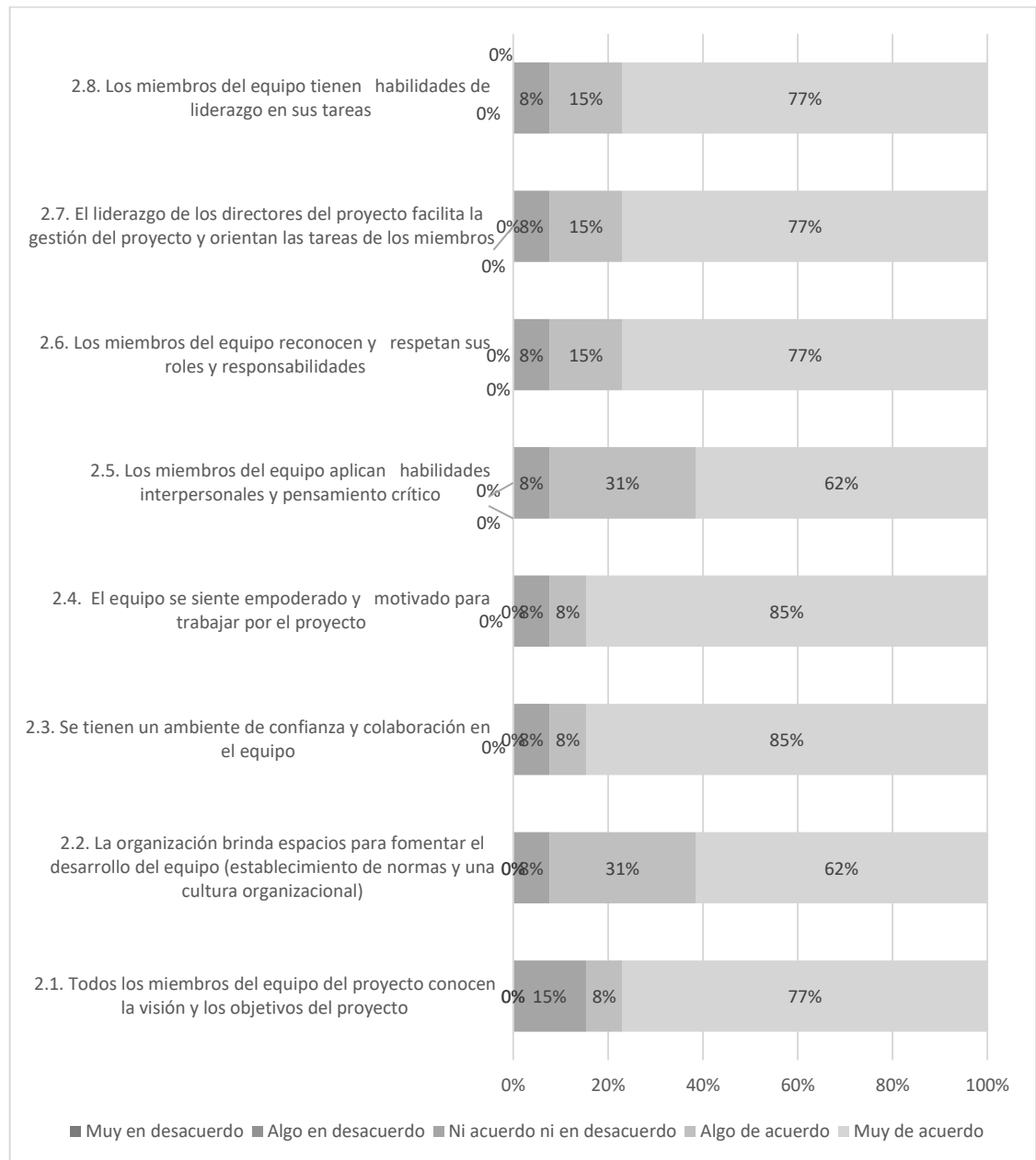
De acuerdo con los resultados, FUNDECAN cuenta con relaciones de calidad y productivas con los interesados que les permite tener. Esto se puede relacionar con la disposición de canales claros de comunicación y la posibilidad de aportar en cualquier fase del proyecto. Sin embargo, la aplicación de instrumentos para tener relaciones sólidas y sostenibles con los actores no es clara. Como consecuencia, la Fundación puede estar limitando la incidencia y el relacionamiento de actores relevantes en el contexto en el que se implementa el proyecto. Si la organización cuenta con herramientas y metodologías para la identificación, interacción y seguimiento de actores, podría tener un relacionamiento estratégico enfocado a aumentar el valor compartido del proyecto.

Dominio de desempeño del equipo

Sobre los resultados de este dominio, se puede observar que las características más consolidadas del dominio de desempeño del equipo son las relacionadas con el ambiente laboral, pues el 85% de los encuestados estuvo muy de acuerdo con las afirmaciones relacionadas con los aspectos de empoderamiento, motivación, confianza y colaboración.

Figura 9.

Repuestas de preguntas a dominio de desempeño del equipo



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

Adicionalmente, las habilidades de liderazgo de los directivos y del equipo de trabajo en la realización de sus tareas también se puede considerar que están significativamente consolidadas, dado que el 77% de los encuestados respondieron que estaban totalmente de acuerdo con las afirmaciones relacionadas. Es de anotar que otro

de los aspectos en los encuestados estuvo Muy de acuerdo es el relacionado con que los miembros del equipo del proyecto conocen la visión y los objetivos del proyecto. No obstante, este ítem tiene un comportamiento diferencial a los demás que obtuvieron la misma puntuación el mismo porcentaje en Muy de acuerdo, ya que el 15% de los encuestados contestó Ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 8% mencionó que estaba Algo de acuerdo, aspecto que vale la pena profundizar más adelante.

Los aspectos menos consolidados en la organización son los relacionados a la aplicación de habilidades interpersonales y pensamiento crítico, así como la existencia de espacios para fomentar el desarrollo de equipo (establecimiento de normas y una cultura organizacional). En ambos casos, el 62% de los encuestados respondió que estaban Muy de acuerdo, el 31% indicó que se encontraban Algo de acuerdo y el 8% señaló que no estaba Ni acuerdo ni en desacuerdo.

En síntesis, aunque la Fundación cuente con un ambiente laboral óptimo en que se destacan las acciones de los miembros por su liderazgo y el cumplimiento de sus roles que promueven una toma de decisiones y gestión de conflictos, las actividades relacionadas con la aplicación de habilidades interpersonales y pensamiento crítico no son efectivas, ni se tienen espacios suficientes para fomentar el desarrollo de equipo del alto rendimiento. Esta debilidad afecta también la capacidad de adaptabilidad y resiliencia ante cualquier eventualidad a partir del reconocimiento del contexto y las características del proyecto.

Dominio de desempeño de enfoque de desarrollo y ciclo de vida

Entre los aspectos en los que los encuestados estuvieron mayoritariamente Muy de acuerdo se encuentra la claridad de las fases del proyecto. Según el 85% de los participantes, consideran que las etapas del ciclo de vida del proyecto son claras para los miembros del equipo como para los interesados.

Figura 10.

Repuestas de preguntas a dominio de desempeño de enfoque de desarrollo y ciclo de vida



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

Sobre la estructura del proyecto, el 77% de los encuestados señalaron que se encuentran Muy de acuerdo con que las fases del ciclo de vida del proyecto se estructuran y adaptan para entregar valor a los interesados, el ritmo de actividades realizadas a lo largo del proyecto responde a la capacidad técnica y organizacional del equipo, y que las entregas del proyecto cuentan con un cronograma establecido. Para los anteriores ítems, el 15% de los encuestados estuvo Algo de acuerdo.

Ahora bien, el 69% de los encuestados estuvo Muy de acuerdo en lo que respecta a los aspectos de claridad sobre el método para crear y desarrollar el producto, bien o

servicio del proyecto y la adaptabilidad del proyecto según las necesidades del contexto, los interesados y el tipo de proyecto. De estos resultados, el 23% de quienes respondieron estuvieron Algo de acuerdo con que el ciclo de vida de cada proyecto se ajusta según el contexto del proyecto, y un 8% seleccionó Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Finalmente, el 62% de quienes respondieron la encuesta confirmaron estar Muy de acuerdo con que existen espacios de ajuste del cronograma de los entregables si este supera la capacidad del equipo. Es de destacar que el 23% de los encuestados indicó que estar Algo de acuerdo y el 15% no estaba Ni acuerdo ni en desacuerdo.

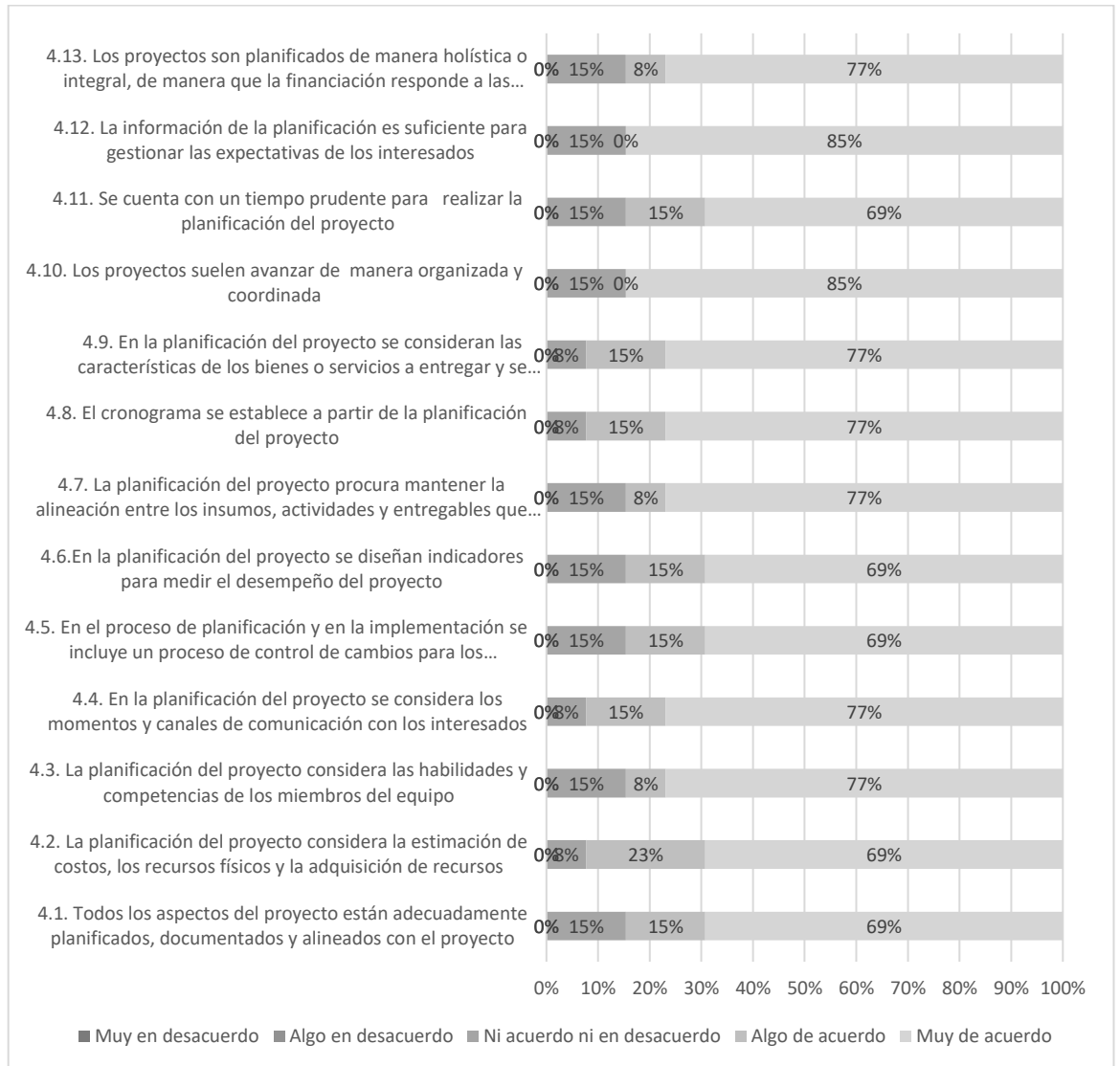
Los resultados de este dominio permiten entrever que si bien la organización tiene la capacidad de estructurar proyectos que resultan claros para los interesados y los miembros del equipo, la Fundación tiene una baja capacidad de adaptabilidad del proyecto a los retos o desafíos que puedan presentarse en su implementación. Además, se requiere mejorar la aplicación de métodos que faciliten la creación y desarrollo del producto o servicio según las particularidades del contexto. Este factor se puede relacionar con la posible interacción limitada de actores debido a la baja aplicación de instrumentos para el análisis de actores y contexto. Como resultado, se afecta el valor compartido que busca generar el proyecto.

Dominio de desempeño de planificación

Para este dominio, el 85% de los encuestados afirmaron que estaban Muy de acuerdo con que la información es suficiente para planificar las expectativas de los interesados y que los proyectos avanzan de manera organizada y coordinada. El otro 15% afirmó que no estaba Ni acuerdo ni en desacuerdo sobre estas dos afirmaciones.

Figura 11.

Repuestas de preguntas a dominio de desempeño de planificación



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

Por su parte, el 77% de la población afirmó que estaba Muy de acuerdo con que en la planificación se consideran las habilidades y competencias de los miembros del equipo y los momentos y canales de comunicación de los interesados. Este mismo porcentaje de participantes estuvo Muy de acuerdo con que la planificación de los proyectos propende por conservar la articulación entre los insumos, actividades y entregables, así como también se busca la planificación holística o integral respecto a las actividades y el

cronograma del proyecto. Otro de los aspectos que se incluye dentro de la planificación es que se consideran las características de los bienes o servicios a entregar y se ajustan a las necesidades. El 23% de los encuestados estuvieron Algo de acuerdo o Ni acuerdo ni en desacuerdo sobre las afirmaciones anteriores.

Las afirmaciones que tuvieron un menor porcentaje de población Muy de acuerdo (69%) son aquellos relacionados con que todos los aspectos están planificados, documentados y alineados al proyecto, así como la estimación de costos, los recursos físicos y la adquisición de recursos. En particular, es de señalar que el 23% de los encuestados estaban Algo de acuerdo con la afirmación de la estimación de recursos, lo que se considera relativamente alto.

Otros de las afirmaciones que obtuvieron el 69% de calificación de los encuestados como Muy de acuerdo fueron que en el proceso de planificación y en la implementación se incluye un proceso de control de cambios para dar paso a los ajustes a lo que haya lugar, se formulan indicadores para medir el desempeño del proyecto y se cuenta con un tiempo prudente para realizar la planificación del proyecto. El otro 15% de los encuestados respondieron que estaban Algo de acuerdo y el 15%, no estaba Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Los resultados de este dominio permiten concluir que el equipo del proyecto no tiene claridad sobre múltiples aspectos de la planificación del proyecto. Para entender esto, es necesario recordar que la Fundación tiene un alto flujo de proyectos del sector público. Una de las características del trabajo con este sector es que el proyecto lo formula la entidad pública, como puede ser una alcaldía y FUNDECAN continua con la implementación. Por lo tanto, los miembros del equipo puede que no conozca el origen de varios aspectos y detalles relevantes sobre la planificación del proyecto.

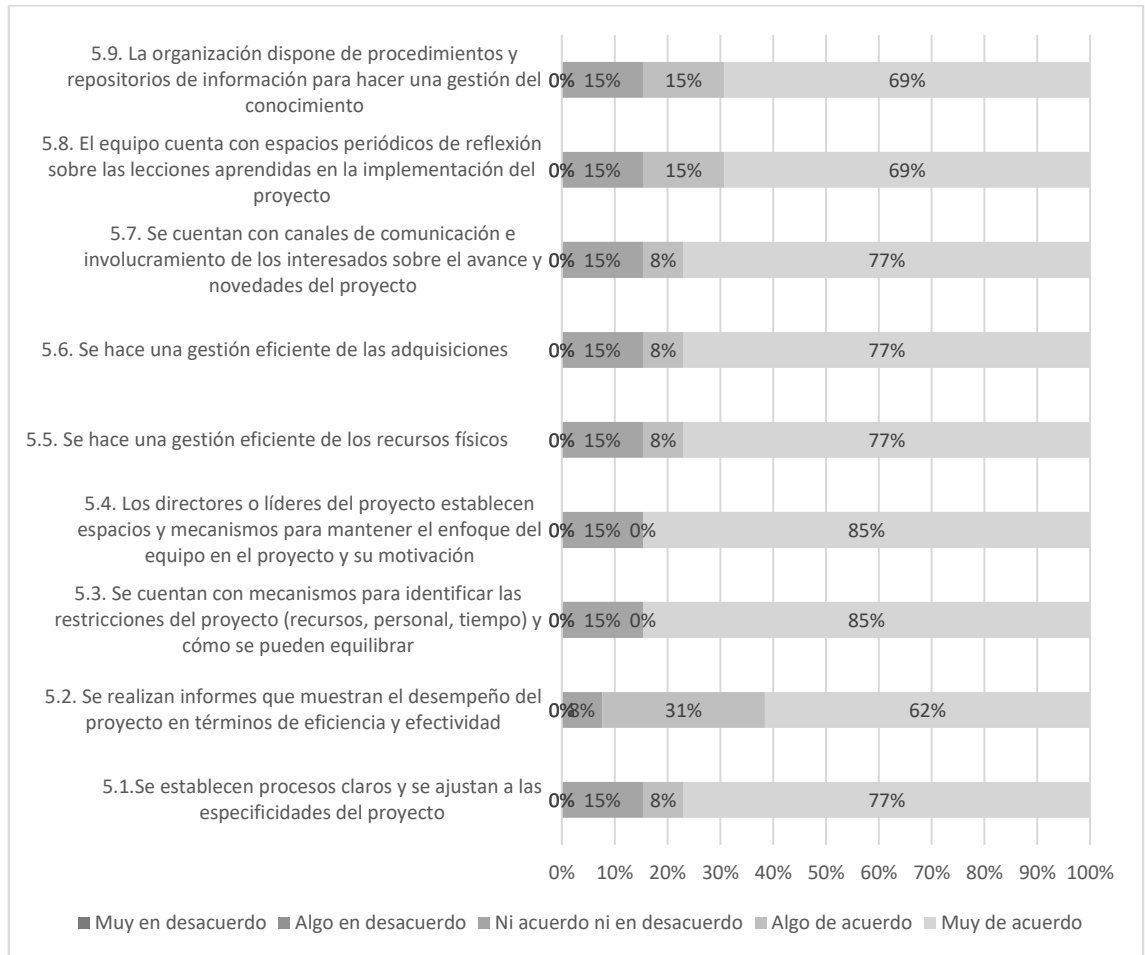
Como resultado de lo anterior, una parte del equipo desconoce el proceso de planificación. Al tener una contratación para la ejecución, se explica el resultado de que la Fundación no cuente del todo con un tiempo prudente para la planificación, ni que se cuenten con mecanismos de ajustes del proyecto. Además, no se tiene claridad sobre la formulación de los indicadores de gestión, lo que posteriormente representa una dificultad en el seguimiento y evaluación de los proyectos. Esta situación también repercute en que no necesariamente todos los aspectos del proyecto están planificados, documentados y alineados con el proyecto ni con los costos reales de su implementación, lo que podría resultar en la necesidad de ajustes en términos de tiempo, costo, e incluso, alcance, disminuyendo la eficacia y efectividad de los proyectos.

Dominio de desempeño de trabajo del proyecto

Para este dominio, se evidenció que los factores más consolidados son los espacios y mecanismos para mantener el enfoque del equipo en el proyecto y su motivación por parte de los directivos, como también los mecanismos para identificar las restricciones del proyecto y cómo se pueden superar, pues el 85% de los entrevistados indicó estar Muy de acuerdo. Mientras que el 15% señaló que no estaba Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 12.

Repuestas de preguntas a dominio de desempeño de trabajo del proyecto



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

El 77% de los encuestados estuvo Muy de acuerdo con las afirmaciones de que la Fundación realiza una gestión eficiente de los recursos físicos, de las adquisiciones, que se cuenta con canales de comunicación e involucramiento de los interesados sobre el avance y novedades del proyecto, y se establecen procesos claros y se ajustan a las especificidades del proyecto. Por su parte, el 8% de quienes respondieron estuvieron Algo de acuerdo y el 15%, Ni acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto a los aspectos de si el equipo cuenta con espacios periódicos de reflexión sobre las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto y si la organización cuenta con procedimientos y repositorios de información para hacer una

gestión del conocimiento, el 69% de los encuestados afirmaron estar Muy de acuerdo. Para ambos casos, el 15% de los encuestados respondió que se encontraba Algo de acuerdo y el otro 15%, señaló que no estaba Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Finalmente, el 62% de los encuestados indicó que se encontraba Muy de acuerdo con que se realizan informes sobre el desempeño del proyecto en clave de eficiencia y efectividad. En cambio, el 31% de la población respondió que estaba Algo de acuerdo. Vale la pena resaltar que esta es una de las mayores cifras que se han evidenciado en esta opción. Tan solo el 8% consideró no estar Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Sobre las actividades y funciones relacionadas a los procesos del proyecto, la gestión de recursos y la promoción de un entorno de aprendizaje, es necesario señalar que FUNDECAN carece de un procesos y espacios establecidos e institucionalizados de gestión de conocimiento sobre las buenas prácticas y lecciones aprendidas. De ahí que la Fundación difícilmente mejore sus capacidades administrativas, técnicas y operativas, circunscribiendo la capacidad de la organización a responder a posibles expansiones de manera sostenible. Tampoco es frecuente la realización de informes que muestren el desempeño del proyecto sobre la eficiencia y efectividad - lo que tiene relación con la débil formulación de indicadores de gestión, según el dominio de desempeño de planificación-, lo que afecta aún más la posibilidad de tomar decisiones informadas e innovar en los objetivos de la organización.

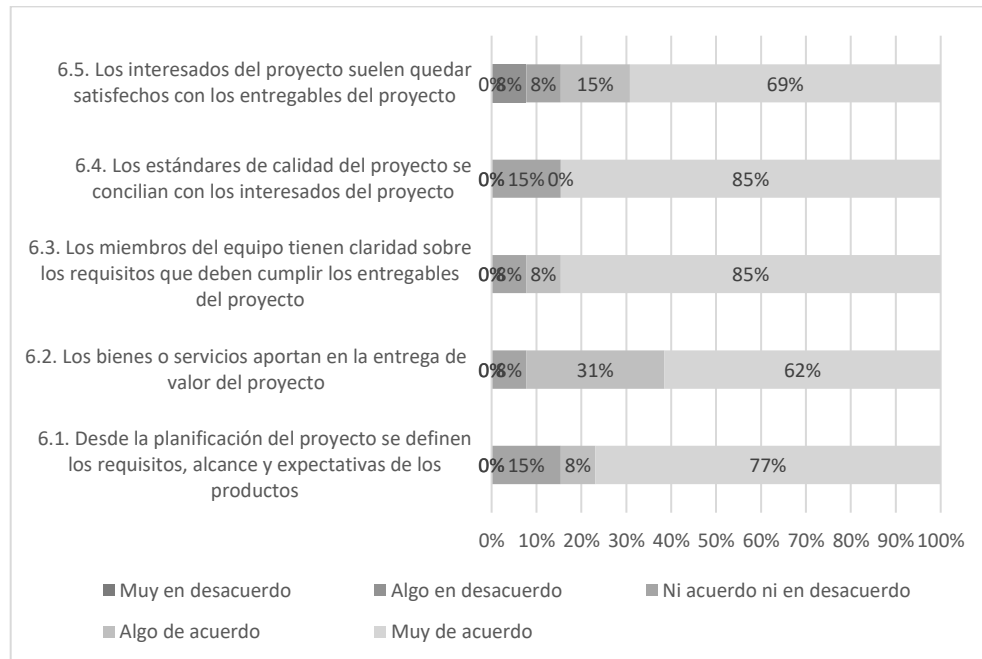
Dominio de desempeño de la entrega

En este dominio, las características que se destacan con el mayor porcentaje de Muy de acuerdo (85%) son dos: 1) los relacionados con la claridad de los requisitos que deben cumplir los entregables del proyecto y 2) los estándares de calidad del proyecto se concilian con los intereses del proyecto. Sin embargo, para la primera característica, el 8% de la población estaba Algo de acuerdo y el otro 8%, Ni acuerdo ni en desacuerdo; en

cambio, para el segundo caso el 15% restante de la población que fue encuestada no estaba Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 13

Repuestas de preguntas a dominio de desempeño de la entrega



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

Ahora bien, el 77% de los encuestados indicó que estaba Muy de acuerdo con la afirmación que considera que el desde la planificación se definen los requisitos, el alcance y expectativas de los productos. Sobre esto, el 8% de los participantes indicó que estaba Algo de acuerdo y el 15%, Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Por su parte, el 69% de quienes respondieron afirmaron estar Muy de acuerdo con que los interesados del proyecto suelen quedar satisfechos con los entregables del proyecto, mientras que el 15% de los encuestados indicó estar Algo de acuerdo; el 8%, Ni acuerdo ni en desacuerdo; y el 8%, Algo en desacuerdo.

Por último, el 62% de los encuestados consideró estar Muy de acuerdo con que los bienes o servicios aportan a la entrega de valor del proyecto. Al respecto, el 31% de los participantes estuvo Algo de acuerdo y el 8%, Ni acuerdo ni en desacuerdo.

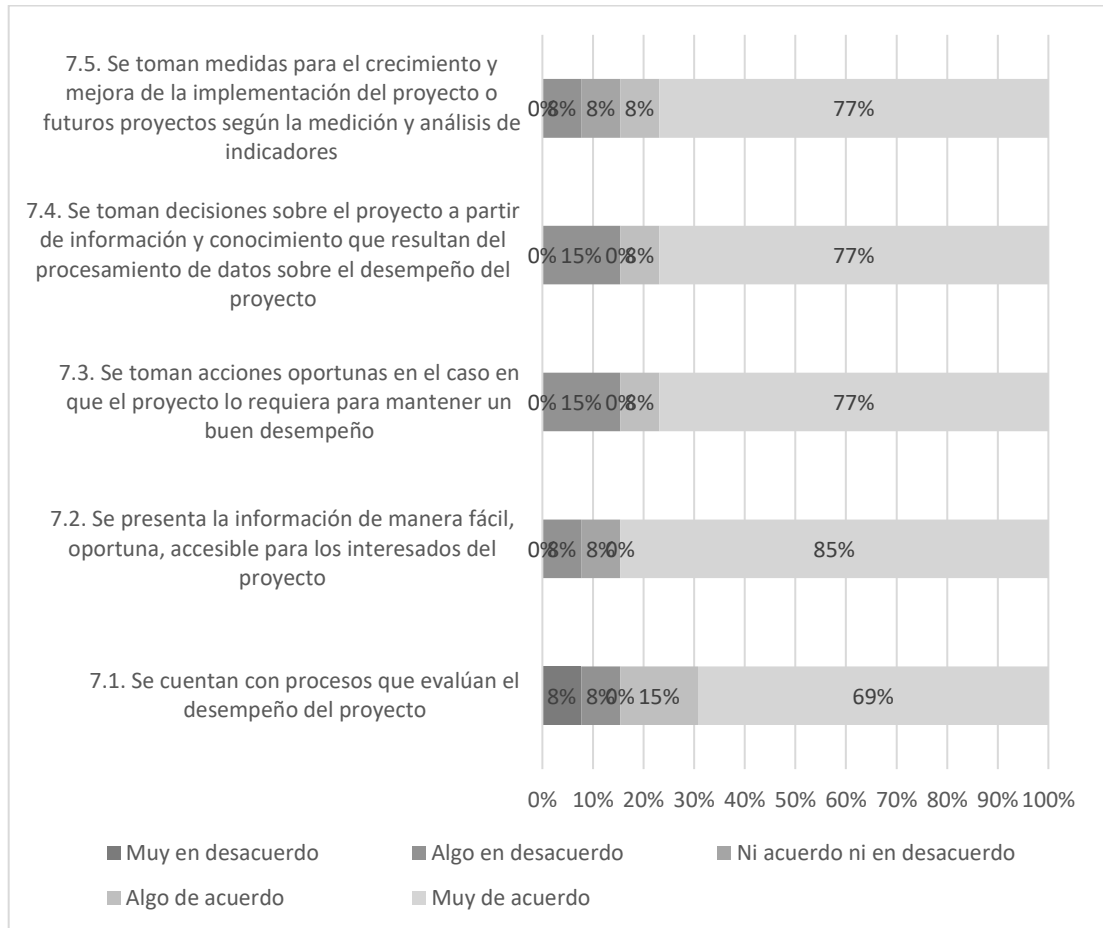
De acuerdo con los resultados de este dominio, se puede afirmar que existen brechas entre las expectativas de los interesados y la entrega de bienes y servicios generados por el proyecto. Si bien el proyecto puede tener un valor compartido establecido, a partir de los resultados difieren con las expectativas y efectos de la entrega de los bienes y servicios, de modo que no cumplen con cadena de valor o con la teoría del cambio, lo que limita significativamente la incidencia de la fundación en la solución de problemas sociales.

Dominio de desempeño de la medición

Para este dominio, el 85% de los encuestados estuvo Muy de acuerdo con que la organización presenta la información de manera fácil, oportuna y accesible para los interesados del proyecto. No obstante, a su vez, un 8% indicó que estaba Algo en desacuerdo y el otro 8%, Algo de acuerdo.

Figura 14.

Repuestas de preguntas a dominio de desempeño de la medición



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

El 77% de la población encuestada estuvo Muy de acuerdo con que se cuentan con procesos que evalúan el desempeño del proyecto, se toman las acciones que se requieran para que el proyecto mantenga un buen desempeño, se toman decisiones sobre el proyecto a partir de la información y conocimiento que resulta del procesamiento de datos sobre el desempeño del proyecto y se toman medidas para el crecimiento y mejora de la implementación del proyecto o futuros proyectos según la medición y análisis de indicadores. Por su parte, entre el 8 y 15% de los entrevistados estuvieron Algo en desacuerdo sobre los anteriores aspectos.

Por último, el 69% de los participantes consideraron estar Muy de acuerdo con que se cuentan con procesos que evalúan el desempeño del proyecto; el 15%, Algo de acuerdo; el 8%, Algo en desacuerdo; y el otro 8%, muy en desacuerdo.

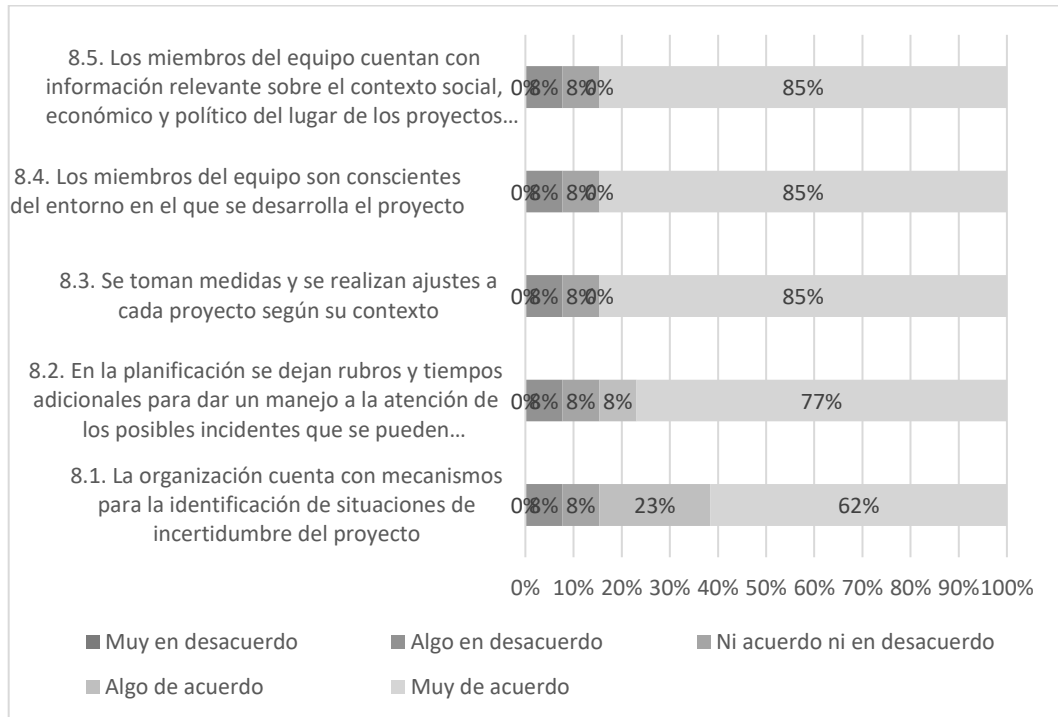
Como se ha comentado, la Fundación presenta deficiencias en los procesos de seguimiento del proyecto y su respectiva evaluación de desempeño. Con los resultados de este dominio se esclarecen los causales: por un lado, para el equipo no hay claridad sobre si la Fundación cuenta con procesos que evalúan el desempeño del proyecto. Al no realizar el proceso de análisis sobre la eficiencia y efectividad de las acciones, costos ni presupuesto, existen limitaciones para tomar decisiones basados en datos que faciliten la mejora de los proyectos actuales o futuros y, por tanto, se dificulta la toma de acciones oportunas para mejorar el rendimiento del proyecto, si así lo requiere.

Dominio de desempeño de la incertidumbre

Para este dominio, se evidencia que el 85% de los encuestados está Muy de acuerdo con que en la Fundación se toman medidas y se realizan ajustes a cada proyecto según su contexto, los miembros del equipo son conscientes del entorno en el que se desarrolla el proyecto y los miembros del equipo cuentan con información relevante sobre el contexto social, económico y político del lugar de realización de los proyectos. Para todos los ítems, un 8% estuvo Algo en desacuerdo y el otro 8%, Algo de acuerdo.

Figura 15.

Repuestas de preguntas a dominio de desempeño de la incertidumbre



Nota: Elaboración propia (D.D. es Dominio de desempeño).

En cambio, el 77% de los participantes afirmaron estar Muy de acuerdo con que en la planificación del proyecto, se asignan recursos y tiempo adicionales para gestionar posibles incidentes que puedan surgir. Respecto a este punto, 8% indicó estar Algo de acuerdo; 8%, Ni acuerdo ni en desacuerdo; y 8%, Algo en desacuerdo.

Por último, el 62% de los encuestados estuvo Muy de acuerdo con que la organización dispone de mecanismos para identificar situaciones de incertidumbre en el proyecto, tales como ambigüedades, complejidades, volatilidad y riesgos. Frente a esto, el 23% de los encuestados consideró estar Algo de acuerdo; un 8%, Ni acuerdo ni en desacuerdo; y el otro 8%, Algo en desacuerdo.

En el dominio de desempeño de incertidumbre, es posible concluir que la gestión de proyectos de FUNDECAN presenta debilidades en los mecanismos para la identificación de situaciones de incertidumbre del proyecto, por lo que tampoco se

disponen de rutas para el ajuste del proyecto a nivel financiero y de tiempo, al no contar con rubros adicionales para dar manejo a posibles incidentes. Además, no todos los miembros del equipo cuentan con información sobre el contexto social, económico y político del proyecto, lo que inciden en el aumento de riesgos y la baja adaptabilidad que pueda tener la Fundación frente a cualquier eventualidad.

Resultados de la entrevista

Ahora bien, se presentarán los puntos principales que mencionó el entrevistado sobre el modelo de gestión de FUNDECAN según cada dominio de desempeño:

Dominio de desempeño de los interesados

- La Fundación tiene una buena relación con los interesados con los que contratan el proyecto (Alcaldías, Gobernaciones), lo que facilita llegar a acuerdos y tomar decisiones. Pero hay una debilidad en el reconocimiento de los actores del territorio que inciden directa o indirectamente.
- Se identificó que la Fundación no dispone de análisis sistemático de actores, lo que dificulta integrar de manera temprana a otros interesados en el proyecto que pueden ser claves en su implementación.
- No se realiza un análisis teniendo en cuenta que la identificación de la necesidad la realiza quien los contrata para la prestación de sus servicios, por lo que no se suelen aplicar análisis de actores.
- El equipo tiene debilidades en las capacidades investigativas para entender mejor el contexto y las acciones que ya han realizado otros actores, lo que quebranta la conciliación de las expectativas del proyecto y las de los interesados.
- No se disponen de pautas formales de comunicación, sino que se la comunicación y gestión de acuerdos se trabajan a partir de la confianza de los actores, lo que dificulta realizar una trazabilidad real de las acciones para alcanzar las expectativas de los interesados.
- Una fortaleza es que se suele contratar equipo del territorio en el que se implementará la iniciativa.

Dominio de desempeño del equipo

- La Fundación al no tener un modelo de gestión estandarizado, el equipo no tiene una práctica definida para documentar, sistematizar y aplicar lecciones aprendidas en los procesos de mejoramiento de equipos.
- Solo se disponen de dos momentos de retroalimentación del proyecto (al inicio y al cierre del proyecto), por lo que no se disponen de un proceso o ruta de aprendizaje claro para los trabajadores.
- Se evidenció una debilidad en los conocimientos técnicos en la gestión de proyectos, lo que dificulta la implementación de buenas prácticas para mejorar el impacto.
- El entrevistado considera relevante realizar capacitaciones de carácter práctico y pedagógico, con especial énfasis en la gestión de proyectos habilidades investigativas y análisis de datos.
- El trabajo en equipo se caracteriza por ser altamente colaborativo, lo que genera un buen ambiente laboral. Sin embargo, la exigua definición de roles y procesos claros generan desgastes en el personal que generan sobrecarga.
- El equipo requiere desarrollar habilidades relacionadas con la gestión de relaciones con grupos de interés territoriales, adaptabilidad ante la incertidumbre, mediación de problemas y la gestión de proyectos.
- Se evidencia una alta dependencia al conocimiento y decisiones que se tomen en la gerencia en la gestión del proyecto.
- Dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y ciclo vital de vida
- Si bien no se cuenta con un modelo formal de gestión de proyectos, la Fundación garantiza fases básicas como la planeación, implementación, monitoreo y cierre del proyecto.
- La carencia de un modelo de gestión conlleva desafíos en el enfoque de desarrollo del proyecto de carácter predictivo, por lo que pocos ajustes se hacen luego de la fase de planeación. En el caso de Fundecan, esto ha resultado perjudicial en la medida en que la baja capacidad de adaptabilidad afecta las respuestas que se pueden dar frente a la incertidumbre.
- La baja adaptabilidad de los proyectos afecta de sobremanera el impacto de los entregables del proyecto.

- Debido a que no se incluyen a todos los actores al iniciar el proyecto, existen quebrantos entre la entrega de valor y las expectativas de los interesados.
- La dificultad en la toma de decisiones acertadas para la gestión de actividades o insumos llevan a que se dilaten las fases más allá del cronograma, de modo que la cadencia de actividades es inestable.
- La organización se puede considerar estable y consolidada, pero su capacidad organizacional no incluye procesos, procedimientos o estándares básicos para la gestión de proyectos.
- Se requiere de la estandarización de en la planificación y un mejor aprovechamiento de las lecciones aprendidas para generar puntos de control durante la gestión del ciclo del proyecto.
- Como características esenciales con los que debe contar el modelo de gestión para Fundecan son: flexibilidad, practicidad, herramientas tecnológicas para el seguimiento y la evaluación y el enfoque de resultados que satisfagan a todos los interesados.
- Se requiere de un sistema de seguimiento a tiempo real de la ejecución de los proyectos, con el fin de que se pueda tener una trazabilidad real en la toma de decisiones.

Dominio de desempeño de planificación

- Al no haber un modelo de gestión, no se incluyen en todos los proyectos prácticas mínimas que faciliten la adaptabilidad del proyecto a situaciones imprevistas. También, la Fundación a veces no contempla dentro de sus etapas la fase inicial (donde se identifica la necesidad a resolver), pues esto lo suelen surtir los contratantes. De ahí que se dificulte la planeación holística del proyecto, pues puede que la ideación inicial no contemple todas las variables y eso afecte en la incidencia del proyecto por un lado, o que no se encuentren brechas en elementos como el cronograma de entrega, el financiamiento, la disponibilidad de recursos.
- No se evidencia un plan de gestión de las comunicaciones y la información con los interesados, de modo que no se tienen pautas establecidas para la gestión de aportes de los interesados durante todo el proyecto.

- La etapa de planeación se puede dilatar por retrasos, ineficiencias en la ejecución de actividades, entre otros. De tal manera que se pueden presentar retrasos que afecta la disponibilidad del equipo y puede incluso llegar a generar sobre costos.
- No es clara la rutina de seguimiento de los proyectos desde la planificación, por lo que al realizar el balance, se genera estrés organizacional, dado que usualmente no se aplica el monitoreo paralelo al avance. Esto dificulta la identificación de alertas tempranas para prever riesgos.
- Aunque se realizan informes finales del cierre del proyecto, el sistema de documentación de la Fundación limita la gestión de información y conocimiento adquirido, lo que limitan las lecciones aprendidas.
- En el proceso de planificación de los costos y el cronograma, no se tienen en cuenta reservas para el manejo de la materialización de los riesgos del proyecto, lo que puede impactar negativamente en el equilibrio de la triple restricción.
- La información para gestionar los intereses de los actores a veces resulta desactualizada e insuficiente, lo que afecta la satisfacción del valor del proyecto.

Dominio de desempeño de trabajo del proyecto

- Si bien los procesos se ajustan a las necesidades de quien contrata, la Fundación no cuenta con herramientas o momentos donde se pueda adaptar el proyecto a las necesidades y contexto del entorno.
- La comunicación es adecuada con quienes contratan, pero no se disponen de mecanismos directos con líderes territoriales, representantes o alguien de la comunidad a la que se espera beneficiar.
- Debido a las fallas que se pueden experimentar en la planificación o los cambios en el alcance del proyecto, a la Fundación se le dificulta la gestión eficiente de los recursos físicos, financieros o adquisiciones y los documentos básicos para su solicitud según sea el caso (Solicitud de propuesta -RFP-, el enunciado de trabajo (SOW), los términos y condiciones, entre otros).

- No es sencillo medir la eficacia y efectividad del avance del proyecto ya que no se tienen estándares ni lineamientos sobre el seguimiento concomitante a los proyectos, afectando el análisis del valor ganado.
- No se cuentan con planes de comunicación del proyecto, por lo que no hay una emisión recurrente de información a los interesados, sino que surge a demanda de los interesados.

Dominio de desempeño de la entrega

- Si bien los proyectos suelen cumplir con sus objetos contractuales, los resultados que entregan a veces no cumplen con las expectativas de los interesados. Además, como ocasionalmente se tienen cambios en el alcance del proyecto, este por lo que no se logran materializar los resultados para los que fueron iniciados.
- No siempre los beneficios o resultados del proyecto se obtienen en el tiempo estipulado.
- Si bien el equipo se apropia de los requisitos del proyecto, en algunas ocasiones no se cumple con la realización de las actividades a cabalidad, afectando la entrega de los resultados en el tiempo y con los recursos destinados.
- Los interesados no siempre están satisfechos con el entregable del proyecto, especialmente los interesados de carácter comunitario o territorial.
- La calidad de los proyectos no siempre es la misma, ya que no se cuentan con la definición de estándares mínimos en cada una de las fases.
- Se requiere fortalecer los instrumentos que propenden por la consistencia entre las acciones y los resultados previstos.

Dominio de desempeño de la medición

- Por la debilidad de las prácticas de seguimiento, en la mayoría de los casos, la Fundación no dispone de una comprensión confiable del estado del proyecto, por lo que no se cuentan con datos para la toma de decisiones.
- Los procesos de retroalimentación son al inicio y al final del proyecto, por lo que se carece de espacios en los que se puedan considerar acciones

oportunas y adecuadas en pro de mantener la orientación del proyecto hacia el cumplimiento de los resultados definidos.

- La gerencia ni los miembros del equipo cuentan con la opción de tomar decisiones basadas en pronósticos y evaluaciones confiables.
- La organización carece de metodologías que faciliten realizar el seguimiento a la evolución del proyecto en cuanto a su triple restricción respecto a las líneas base.
- La Fundación no cuenta con herramientas óptimas para el procesamiento de datos del seguimiento y el cierre de proyectos.

Dominio de desempeño de la incertidumbre

- La Fundación no dispone de herramientas o metodologías para obtener un panorama general del entorno en el que se ejecutan los proyectos. Es necesario que la organización cuente con métodos que le facilite la revisión del entorno físico, social, político, de mercado y económico.
- La Fundación no cuenta con mecanismos estandarizados para evaluar los riesgos, oportunidades, amenazas y la incertidumbre del proyecto, de tal modo que no se realiza una exploración de formas de respuestas a los posibles riesgos del proyecto.
- No se tienen consideraciones en la formulación de respuestas a los riesgos, donde se consideren la complejidad, ambigüedad y volatilidad del contexto.
- No se cuentan con reservas en los costos y cronograma para dar un margen de maniobra dado el caso si hay cambios en los proyectos.
- No se evidenciaron mecanismos para aprovechar oportunidades y aprovecharlas en la ejecución del proyecto.

A continuación, se expone la siguiente tabla (ver tabla 8) en la que se resumen los hallazgos de la Fundación según los dominios de desempeño del PMBOK:

Tabla 8.

Hallazgos de aplicación de encuesta

No	Dominio de desempeño	Hallazgos
----	----------------------	-----------

1	De los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con los contratantes, pero deficiente reconocimiento de actores territoriales. • Debilidad en la aplicación de instrumentos de identificación, interacción, involucramiento y seguimiento a actores que faciliten el relacionamiento estratégico en el contexto del proyecto. • Necesidad de desarrollo de capacidades investigativas sobre el contexto del proyecto. • Carencia de pautas formales de comunicación con diferentes actores.
2	Del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo se siente empoderado y motivado para trabajar y cuentan con un ambiente de confianza y apoyo. • El equipo y directivos asumen sus roles desde el liderazgo • Baja aplicación de habilidades interpersonales, pensamiento crítico y espacios para el desarrollo de equipo de alto rendimiento.
3	De enfoque de desarrollo y ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en la estructuración de las fases y requerimientos del proyecto según expectativas de los interesados. • Cuentan con fases básicas para cada proyecto (Inicio, planificación, ejecución, control y cierre). • Baja capacidad de adaptabilidad del proyecto al contexto, las expectativas de los interesados y los retos que se puedan presentar. • Limitada aplicación de métodos para crear y desarrollar productos o servicios según las particularidades del proyecto.
4	De la planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos e ineficiencias en la planificación afectan los cronogramas. • La planificación del proyecto en ocasiones no la realiza la Fundación, bajo la lógica contractual. <ul style="list-style-type: none"> • Bajo conocimiento sobre procesos y resultados del proceso de planificación del proyecto por parte del equipo. • Limitada disponibilidad de tiempo para realizar planeación del proyecto. • Baja claridad sobre el origen y seguimiento de indicadores de desempeño del proyecto. • No se generan informes evolutivos sobre el estado de avance de los productos. <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un plan de comunicaciones. • Carencia de mecanismos de ajuste al proyecto.

5	De trabajo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de procesos y espacios para la gestión de conocimiento sobre las buenas prácticas y lecciones aprendidas de los proyectos. • Deficiencia en la realización de informes de gestión de los proyectos sobre su eficacia y eficiencia. • Limitados espacios de retroalimentación del proyecto (exclusivamente en el inicio y cierre). • Dificultades en la gestión de recursos por las dilaciones de los interesados.
6	De la entrega	<ul style="list-style-type: none"> • Brechas entre las expectativas de los interesados y la entrega de bienes y servicios generados por el proyecto. • Inconsistencias en la construcción de la cadena de valor del proyecto. • Variación en la calidad debido a la ausencia de estándares o actividades mínimas en las fases. • Inconsistencias en la realización de actividades y resultados esperados.
7	De la medición	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia en la aplicación de procesos de evaluación de desempeño de los proyectos. • Poca disponibilidad de información para la toma de decisiones basadas en datos del rendimiento del proyecto para mantener un buen proyecto. • Baja toma de decisiones para oportunas para mantener un buen desempeño del proyecto. • Ausencia de espacios de retroalimentación intermedia y herramientas para el análisis datos.
8	De la incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en los mecanismos para la identificación de situaciones de incertidumbre del proyecto. • Limitada disponibilidad de rubros y tiempos adicionales para dar manejo a posibles incidentes. • Falta de mecanismos para aprovechar oportunidades.

Nota: Elaboración propia

Presentación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta y la entrevista en tres apartados: situación actual, análisis PESTEL y análisis FODA.

Situación actual

A partir de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de información, se planteará el estado de situación de la fundación según los dominios de desempeño.

Antes de exponer los resultados, es necesario mencionar que el contratante es quien ejecuta la fase de inicio, donde se define la problemática y la propuesta para abordarla. Por lo tanto, el rol de la Fundación comienza en la planeación y no en el inicio del proyecto. De ahí que la FUNDECAN no cuente muchas veces con información en tiempo real o actualizada sobre las condiciones de la comunidad, lo que genera quebrantamientos en la alineación de las actividades, productos y resultados. De este hecho se derivan múltiples debilidades detectadas.

Ahora bien, desde el dominio de desempeño de los interesados, es posible observar que la Fundación cuenta con buenas relaciones con sus interesados directos (como sus contratantes) tiene canales de comunicación y los interesados tienen espacio para intervenir y aportar en cualquiera de las fases del proyecto. No obstante, la Fundación no cuenta con canales, medios, planes o estrategias claras de comunicación con otro tipo de interesados en el proyecto.

Por otra parte, los resultados permiten evidenciar que no se tienen instrumentos o rutas claras para la comprensión, análisis y seguimiento de actores y su involucramiento a lo largo del proyecto. Tampoco se cuentan con espacios institucionalizados de retroalimentación del proyecto diferentes al inicio y cierre del proyecto.

En este sentido, la relación con los actores tiende a funcionar a partir de la demanda de información o requerimientos por parte de estos. Lo que indica que la Fundación toma una posición reactiva frente a las necesidades que surjan. En otras palabras, se establecen

los flujos de información con los actores de manera espontánea y según las necesidades del proyecto.

En cuanto a los resultados, se puede presumir que una parte minoritaria del equipo o no conoce o no aplica los instrumentos disponibles enfocados al a gestión de la participación de los interesados en el proyecto. Tampoco hay claridad sobre las formas de comunicación con los actores, sino que se usan medios (WhatsApp, llamadas), que no dificultan realizar la trazabilidad de los aportes o requerimiento de los actores.

En lo que respecta al dominio de desempeño del equipo, se puede afirmar existe un buen ambiente laboral en la organización y en sus proyectos, en la medida en que existe un equipo empoderado y motivado para trabajar por los proyectos que les corresponde. Asimismo, se destaca el ambiente de confianza y colaboración que hay en el equipo, lo que se explica por su tamaño y la cultura e idiosincrasia de la región del país en el que se encuentra (Caribe colombiano). Esto permite que la organización tenga un equipo consolidado para responder a los riesgos, vulnerabilidades o que puede presentar el proyecto. También, estas características de la organización facilitan la comunicación asertiva dentro del equipo, generando espacios de retroalimentación interna y resolución oportuna de conflictos.

Dentro de los aspectos de este dominio, es destacable que existe un ejercicio significativo del liderazgo los directivos y de los miembros del proyecto. La orientación proporcionada por los directores del proyecto facilita la gestión y guía las tareas de los miembros del equipo. Esto se complementa con las habilidades de liderazgo de los miembros del equipo, quienes las aplican en el ejercicio de sus funciones o tareas y, a su vez, respetan sus roles y responsabilidades asignadas.

Las características en los que la Fundación puede tener alguna oportunidad de mejora se encuentra la posibilidad de contar con oportunidades para lograr la consolidación

del equipo, por medio de la promoción de la cultura organizacional. También, los miembros de FUNDECAN consideran que es necesario que los miembros aplique habilidades de relacionamiento social, desde las cuales puedan gestionar las relaciones entre sus compañeros.

Si bien existe un equipo consolidado, en la Fundación no hay prácticas consolidadas que promuevan el mejoramiento de equipo. La sobrecarga laboral y la dificultad en la gestión de las lecciones aprendidas llevan a que no se incentiven espacios de reflexión y aprendizaje, lo que redundo en problemáticas en la gestión de actividades y, a su vez, en el retraso de la implementación del calendario y la ejecución financiera. Así pues, aunque hay un equipo consolidado, no se propende por la mejora de habilidades o la adquisición de nuevos conocimientos para ser más eficientes.

En lo que respecta al dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del desempeño del ciclo de vida del proyecto, se puede evidenciar que el ciclo de vida del proyecto es claro para los integrantes del proyecto y sus interesados inicialmente. No obstante, según las respuestas captadas, no existe un consenso dentro de la organización sobre el método para crear y desarrollar el producto, bien o servicio que entregarán, pues queda a disposición de los requerimientos del contratante. En este sentido, se puede afirmar que FUNDECAN no tiene un enfoque definido para aplicar a los proyectos, sino que se define con los interesados a tal punto de que exista un proyecto estructurado.

La cadencia del proyecto se ve afectada por los retrasos o dilataciones de cronograma y tiempo que experimenta el equipo, lo que lleva a generar reprocesos y la necesidad de conciliar ajustes con los interesados.

Frente a las capacidades de adaptabilidad del proyecto, se podría decir que es uno de los puntos menos desarrollados, pues la organización no cuenta con estrategias dispuestas para adaptar el ciclo de vida del proyecto según las necesidades del contexto,

los interesados y el tipo de proyecto. La organización tampoco cuenta con espacios para ajuste del cronograma, si esto supera sus capacidades técnicas y administrativas. Bajo esta perspectiva, se podría considerar que la Fundación tiene un enfoque de desarrollo del proyecto predictivo, aunque por su contexto en el que puede haber una alta volatilidad.

Sobre el dominio de desempeño de enfoque de desarrollo y ciclo de vida del proyecto, se detecta que la Fundación tiene un enfoque de desarrollo predictivo a partir de los requerimientos y estructuración de problema que ya ha planteado el contratante. Este tipo de enfoque ha sido una limitante para la eficiencia y eficacia de los proyectos, ya que la baja adaptabilidad de la planeación e implementación generan sobrecostos y uso de tiempo no considerado.

El ciclo de vida del proyecto de la Fundación no cuenta con estándares mínimos que garanticen la calidad del entregable, la reducción de riesgos o que permita adaptar el proyecto a las condiciones del municipio de implementación. Además, el conocimiento sobre gestión de proyectos se concentra en la gerencia, lo que incide en que no se implementen desde las actividades mejora necesarias para buscar la ejecución efectiva y eficiente del proyecto.

También, la Fundación no tiene estándares robustos para el monitoreo del proyecto, particularmente en el desempeño de la ejecución presupuestal, del cronograma y del alcance del proyecto, lo que limita la toma de decisiones basada en datos reales del proyecto. Si no se cuenta con una metodología para la medición para el monitoreo de la triple restricción en el proyecto, no será posible para el gerente detectar la materialización de riesgos, lo que puede incidir en el aumento en el tiempo de ejecución del proyecto, y por tanto, en su costo final.

En lo que respecta al dominio de desempeño de planificación, la Fundación no dispone de prácticas claras para el inicio, control y cierre de cada fase del proyecto. No se

disponen de lineamientos generales para la estandarización de unos requerimientos mínimos del proyecto. Un tema transversal que afecta los demás dominios de desempeño es que no se generan rutinas de seguimiento para tener un avance a tiempo real del proyecto. De hecho, esta falencia se relaciona con el dominio de desempeño de la medición, en el que se evidencia que es poco frecuente que se tomen decisiones basadas en indicadores y estos permitan generar alertas tempranas para tomar medidas correctivas en la implementación, antes de la materialización de cualquier riesgo. Entonces, la planificación y la medición de indicadores se ven afectados por barreras tecnológicas que dispone la Fundación, por ejemplo, para tener un software para la gestión de esta labor, por un lado, y la baja cultura y conocimiento en el manejo de los datos y la información para tomar mejores decisiones. Este hecho se relaciona con las barreras para el monitoreo de la triple restricción de los proyectos sociales de la Fundación.

Sobre el dominio de desempeño de trabajo del proyecto, los resultados indican que la Fundación tiene falencias en la definición de los procesos del proyecto, pues la planeación no se hace en clave del contexto. Adicionalmente, a nivel organizacional no se tienen flujos de trabajo claros y estandarizados que permitan el seguimiento de las actividades ejecutadas, incidiendo en la dificultad para establecer pautas claras de monitoreo del proyecto, por ejemplo.

La gestión de los recursos físicos en ocasiones no se hace de manera eficiente debido a los retrasos del proyecto. Por lo tanto, la Fundación ha tenido que asumir los excedentes de los sobrecostos que se derivan de las falencias del dominio de planificación. Por las limitaciones de tiempo y la sobrecarga del equipo, la dirección muy ocasionalmente fomenta espacios de aprendizaje y retroalimentación.

En el dominio de desempeño de la entrega, se evidencia que es uno de los dominios con mayor problemática, ya que existen brechas entre el resultado del proyecto

y las expectativas de los interesados, especialmente, los comunitarios. Esto está relacionado con las carencias de instrumentos concretos que permitan analizar los actores del territorio y vincular su acción en la ejecución del proyecto. Por lo tanto, la generación del valor se ve restringida al no lograr entender el contexto y otros actores del área de incidencia del proyecto.

Finalmente, el dominio de desempeño de la incertidumbre tiene una gestión efectiva baja, dado que no se disponen de mecanismos, métodos o herramientas para prever los riesgos e incertidumbre asociados al proyecto. Tampoco se cuenta con la estimación y definición de reservas para contingencias y para la gestión en presupuesto y en tiempo, lo que también incide en las deficiencias de la implementación del dominio de desempeño de la planificación.

Análisis de PESTEL

A continuación, se expone un análisis PESTEL sobre los factores de tipo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que pueden incidir sobre la Fundación.

Político

- Condiciones de seguridad y orden público: En los últimos años, se ha visto grupos al margen de la ley está nuevamente teniendo incidencia en las dinámicas políticas y administrativas de los gobiernos locales (Defensoría del Pueblo, 2024), limitando el acceso a estos territorios.
- Interés de autoridades locales en generar alianzas multisectoriales: Cada vez más, se está buscando que el tercer sector tenga un rol en la gestión de necesidades territoriales a través de alianzas multisectoriales. Según el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 Alianzas para lograr objetivos, el cual dicta que se deben promover alianzas eficaces en las esferas pública, pública-privada y de la sociedad civil (Organización de Naciones Unidas, 2015).

Económico

- Aumento de precios en insumos: A nivel nacional, se ha experimentado un incremento constante en el precio de los insumos que requiere la Fundación para su operación, especialmente la gasolina y ACPM (Mazo, 2024a). En el caso del ACPM, el precio del galón en enero era de \$9.517 y ahora es de \$10.248.
- Transferencias de recursos del nivel nacional al territorial: El Gobierno Nacional actual está tomando más tiempo para realizar transferencias a través del Sistema General de Participaciones y el Sistema General de Regalías. De hecho, según un informe de Corficolombiana, este año se ha presentado la menor ejecución presupuestal en 23 años (Mazo, 2024b)

Social

- Cambios en la composición demográfica de los municipios en Colombia: La población infantil y juvenil en Colombia está disminuyendo, mientras que la población de adultos y adultos mayores ha tendido a aumentar (Banco de la República, 2024).
- Aumento de la participación ciudadana: Hay más mecanismos de participación ciudadana en los municipios para que los ciudadanos incidan en decisiones públicas.

Tecnológico

- Acceso gratuito a más herramientas digitales de gestión de proyectos: La inteligencia artificial y la disposición de herramientas digitales para el trabajo en proyectos pueden beneficiar en la implementación de metodologías eficientes y efectivas en la Fundación.
- Aumento de cobertura de red móvil y servicios de internet en los municipios de Colombia: Cada día se ha aumentado la cobertura del internet en los municipios, haciéndola más estable y mejorando la comunicación y la gestión de información (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2023).

Ecológico

- Cambio climático: La disminución de la predicción de las temporadas climáticas en el país tienen incidencia en los proyectos relacionados con agricultura que ejecuta la Fundación.

- Vulnerabilidad por riesgos naturales: El aumento de los riesgos naturales puede afectar la infraestructura vial o modificar las prioridades de las autoridades locales (Ayala-García & Ospino-Ramos, 2023) .

Legal

- Directivas nacionales en materia de contratación: Cambios en las orientaciones nacionales sobre contratación que pueden hacer menos eficiente el proceso.
- Regulación legislativa aplicable a Fundaciones: Las fundaciones deben responder a las disposiciones de las leyes, normas, decretos y demás regulaciones nacionales (Cámara de Comercio de San Andrés, Provincia y Santa Catalina, 2024).

Análisis FODA

Luego del procesamiento de datos y la identificación de factores PESTEL, se expone el siguiente análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para FUNDECAN.

Fortalezas:

- Fuertes lazos de confianza con los contratistas, como principales interesados.
- La comunicación fluida entre la gerencia, el equipo y los contratistas es uno de los aspectos destacados. Las habilidades de liderazgo del equipo y de la gerencia es relevante.
- La Fundación cuenta con un excelente ambiente laboral, el equipo se siente empoderado, hay un ambiente de confianza y colaboración.
- Inclusión de personas que pertenecen a los territorios donde se ejecutan los proyectos.
- Los miembros de la Fundación conocen la estructura del proyecto en el que están trabajando.
- La Fundación cuenta con un equipo estable y con una experiencia significativa (la mayoría del equipo tiene entre 4 y 6 años de trabajar en la Fundación).
- La Fundación finaliza los proyectos a cabalidad a pesar de las dificultades.
- Se tienen unas bases mínimas del ciclo de vida del proyecto.

Oportunidades:

- Gobiernos territoriales más dispuestos a articulación intersectorial.
- Mayor interés en temas de responsabilidad social empresarial.
- Incremento de demanda de servicios de la Fundación.
- Fomentar espacios de aprendizaje sobre la gestión de proyectos y retroalimentación sobre la ejecución de estos.
- Definir criterios estandarizados para cada fase que permita la alta calidad en la gestión de proyectos.
- Adoptar herramientas tecnológicas de costo cero o bajo costo para facilitar las tareas de seguimiento y cierre del proyecto.
- Incluir metodologías específicas para la gestión de riesgos y adaptabilidad de proyectos ante situaciones de incertidumbre; análisis de actores previa a la planificación; investigación del contexto, perfil de beneficiarios y lugar de implementación.

Debilidades:

- No dispone de mecanismos institucionalizados o estandarizados para la aplicación en todos los proyectos.
- El proyecto no dispone de mecanismos o rutas claras para realizar ajustes necesarios en la implementación del proyecto.
- Carencia de un sistema de seguimiento que permita generar información en tiempo real para tomar decisiones sobre el avance del proyecto, especialmente con lo relacionado a al alcance a través del desempeño de la ejecución de costos y tiempo.
- Baja aplicación de habilidades interpersonales y pensamiento crítico.
- Pocos espacios para promover la cultura organizacional.
- El valor agregado entregado por el proyecto no siempre satisface las necesidades y expectativas de los interesados.
- Procesos no estandarizados en gestión de proyectos, lo que genera reprocesos y sobrecostos.
- Limitada capacidad para ejecutar múltiples proyectos de forma paralela.
- Escasa retroalimentación intermedia en el ciclo de gestión de políticas públicas.

- Reducidos espacios de aprendizaje lecciones aprendidas.
- Deficiencia en los procesos de gestión de información.
- Insuficiencia en las herramientas para relacionarse con los interesados.
- Deficiencia en la identificación y disposición de reservas para la gestión de riesgos en la implementación del proyecto.

Amenazas:

- Insatisfacción de los interesados comunitarios y los a
- Ralentización de gestión de recursos y contratación pública.
- Afectación de la infraestructura vial por desastres naturales.
- Aumento de afectaciones del orden público en los municipios.
- La incertidumbre en la gestión de los recursos, especialmente cuando se trabaja con entidades públicas.
- Contextos cambiantes y baja de coordinación con actores locales en la etapa inicial del proyecto.
- Alta dependencia al conocimiento y direccionamiento del a gerencia.

Plan de Intervención

El trabajo de grado busca diseñar un modelo de gestión de proyectos sociales basado en los dominios de desempeño del PMBOK para FUNDECAN, de manera que la Fundación optimice procesos y aumente el impacto social en su área de intervención.

Esta propuesta es el resultado, por un lado, de la identificación en la literatura experiencias investigativas en torno a la formulación de un modelo de gestión de proyectos sociales y, por otra parte, la realización de un diagnóstico organizacional de FUNDECAN y la traducción de estas condiciones en un DOFA.

El plan de intervención tiene como objetivo general implementar un modelo de gestión de proyectos sociales basado en los lineamientos de PMBOK para la Fundación Para el Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia (FUNDECAN). Dicho objetivo se completará a través de los siguientes objetivos específicos:

- Socializar los lineamientos del PMBOK y la propuesta del modelo de gestión a los miembros de FUNDECAN.
- Diseñar formatos, guías y procedimientos que soporten la implementación del modelo de gestión para FUNDECAN.
- Realizar seguimiento a la implementación del modelo de gestión para FUNDECAN.

Puntualmente, el alcance del plan de intervención se desarrolla bajo el siguiente alcance:

- **Propuesta de modelo de gestión**

El modelo de gestión considera un conjunto de estrategias, herramientas y actividades basadas en los dominios de desempeño del PMBOK, los cuales son aplicables a las 5 fases del ciclo del proyecto bajo la misión, visión y funciones de FUNDECAN.

- **Apropiación del modelo de gestión por miembros de FUNDECAN**

Todos los proyectos realizados con el sector público, privado, organizaciones internacionales y el tercer sector, deben realizar la aplicación del modelo de gestión.

- **Capacitación del personal**

Se propone realizar la capacitación del personal con el fin de sensibilizar, desarrollar habilidades y capacidad instalada para la ejecución sostenible del modelo de gestión de proyectos sociales en FUNDECAN.

FUNDECAN se caracteriza por tener una serie de servicios versátiles con miras a lograr tener incidencia en la satisfacción de necesidades básicas y, de esta manera, mejorar la calidad de vida. Bajo esta óptica, FUNDECAN se entiende como un ente que apoya las acciones desarrollo territorial a través de asesorías técnicas y capacitación, implementación de proyectos en diferentes áreas sociales y económicas, apoyar el crecimiento del sector productivo territorial, entre otras funciones. Su alcance multisectorial en las diversas regiones de Colombia lleva a que la Fundación tenga múltiples interesados. De ahí la relevancia en que la Fundación cuente con un modelo de gestión que sea adaptativo a las condiciones y contexto del actor con el que se relaciona.

En este sentido, el modelo de gestión que se propone debe considerar las fortalezas y oportunidades de mejora de la Fundación. Al respecto, y siguiendo los dominios de desempeño del PMBOK, se propone un modelo de gestión acorde a las capacidades y potencialidades de expansión de la organización. Es necesario adoptar institucionalmente el modelo de gestión en aras de aumentar la calidad, eficacia y eficiencia en la ejecución de los proyectos.

Una de las oportunidades más relevantes para FUNDECAN es que cuenta con los recursos necesarios para poder ampliar su cobertura. Para ello, es fundamental partir de la mejora en la implementación de los modelos de gestión, proyectar un aumento en los

miembros de su equipo, y para dar paso al aumento en la ejecución de más proyectos de manera sostenible. Lo anterior debe considerar la inclusión del valor compartido como prioridad.

Para esta ocasión, se seleccionaron los lineamientos del Project Management Institute (PMI) contenidos en la séptima edición del PMBOK, los cuales permitirán aumentar la calidad, eficacia y eficiencia de la Fundación en su gestión de proyectos, considerando su triple restricción y haciendo un balance con la identificación y gestión de riesgos, de modo que su accionar sea sostenible en el tiempo. Además, el PMI pone de manifiesto la relevancia en la generación no solo de valor económico, sino que también invita a la generación de valor social y ambiental (PMI, 2021). Este es un hecho de relevancia, ya que se alinea con el interés de los proyectos sociales de generar valor compartido en la sociedad. Una vez FUNDECAN consiga la implementación del modelo de gestión, se destacará como una organización eficiente y eficaz en la prestación de servicios y productos para el desarrollo territorial de Colombia.

Diseño de modelo de gestión para proyectos de la Fundación Para el Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia – FUNDECAN-

El proceso de construcción de la propuesta de modelo de gestión fue basado en el diagnóstico organizacional a la luz de los resultados del marco teórico y los hallazgos obtenidos en el diagnóstico organizacional (ver figura 16).

Figura 16.

Propuesta de modelo de gestión



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

Teniendo de presente la diversidad de proyectos que ha implementado FUNDECAN, se recomienda un modelo de gestión que sea adaptativo según el perfil del proyecto y de los interesados. De ahí que se plantee que, como primera medida, la Fundación debe definir el enfoque de desarrollo del proyecto según el producto, servicio o resultado que requieran los interesados.

Una vez definido el enfoque de desarrollo del proyecto, se debe proceder a la gestión del ciclo del proyecto con la implementación transversal de los 8 dominios de desempeño. Por lo tanto, a continuación, se desagregan las estrategias y actividades que se deben realizar para cada fase del proyecto.

Tabla 9.

Estrategias para la implementación de los dominios de desempeño en las etapas

	Inicio	Planificación	Ejecución	Control	Cierre
D.D. de los interesados	Análisis e involucramiento de interesados				
D.D. del equipo	Capacitación y desarrollo de equipo de alto rendimiento				

D.D. del enfoque de desarrollo y ciclo de vida del proyecto	Definición de enfoque de desarrollo de proyecto y aplicación de métodos para definición de cadena de valor compartido	
D.D. de la planificación	Planificación holística que esté alineada a la cadena de valor compartido	Verificación de cumplimiento de planificación y ajustes para mantener desarrollo óptimo del proyecto
D.D. de trabajo del proyecto	Estrategia de gestión del conocimiento y puntos de control del proyecto	
D.D. de la entrega	Concertación de entrega de valor compartido con interesados	Estrategia de verificación de valor compartido
D.D. de la medición	Definición de indicadores	Seguimiento a indicadores y transformación de datos a información para la toma de decisiones
D.D. de la incertidumbre	Análisis de incertidumbre, ambigüedades y complejidad	Estrategias para atención de incertidumbre

Nota: Elaboración propia

A continuación, se procede a desagregar las actividades aplicables a cada una de las fases, en las que se deben tener en cuenta todos los dominios de desempeño al ser actividades interdependientes y transversales en la gestión de proyectos (ver anexo E).

Fase 1 - Inicio:

1. Conformación del equipo y acta de inicio

Para la conformación del equipo, se debe realizar un acta de inicio, en el que se establezcan los siguientes puntos:

- Formación del equipo necesario para la ejecución del proyecto.
- Identificación de roles y responsabilidades.
- Firma y adopción del acta con interesados.
- Definición de responsable de documentación y archivo.
- Definición de pautas de archivo y gestión de conocimiento.

2. Estructuración de documento técnico con los siguientes contenidos mínimos:

Para la realización de documento técnico del proyecto, es necesario contar con una Mesa de trabajo para definición del alcance del proyecto con los integrantes del equipo. En este espacio, se espera definir los siguientes aspectos del proyecto que debe contener el documento:

- Reconocimiento de particularidades contextuales a nivel económico, social, político, cultural y ambiental.
- Identificación del contexto y variables que pueden derivar en ambigüedades, complejidades, volatilidad y riesgos.
- Consolidación de batería de indicadores situacionales sobre el contexto del proyecto.
- Mapeo y análisis de actores a partir de investigación.
- Análisis causal de las necesidades que se requieren atender en el proyecto.
- Aplicación de benchmarking sobre proyectos anteriores y proyectos ejecutados por otras entidades.

3. Definición estratégica

Este apartado también debe integrar el documento técnico:

- Definición de expectativas, requisitos y alcance con interesados del proyecto.
- Definición de método a partir del cual se formulará el proyecto (marco lógico, teoría del cambio).
- Definición de ficha técnica del proyecto sobre necesidades y características del contexto.
- Realización de un mapa de riesgos en el que se relacione el riesgo y la probabilidad de ocurrencia, como su respectiva estrategia de atención

4. Talleres de fortalecimiento

- Taller de fortalecimiento de habilidades interpersonales y pensamiento crítico.
- El equipo se informa y conoce las condiciones sociales, económicas, políticas, ambientales y culturales en las que se desarrollará el proyecto.

Instrumentos o actividades requeridas para la fase:

- Acta de inicio

- Documento técnico: Debe ser un formato estandarizado para los proyectos con un mínimo de contenido, de modo que todos los proyectos cumplan con el mínimo de información para la ejecución.
- Capacitación al equipo

Fase 2 - Planificación:

1. Planeación inicial y alineación estratégica

- Construcción de la cadena de valor compartido o la ruta del cambio (según la metodología escogida para la formulación del proyecto) a partir de documento técnico y definición de entregables, con especial énfasis en el valor social y ambiental del proyecto y las expectativas de los interesados. Se debe realizar la validación con los interesados del alcance del proyecto.
- Identificación de necesidades de recursos físicos y humanos según actividades.

2. Organización del equipo y recursos

- Definición de actividades según perfiles y roles del equipo.
- Activación de espacios para refuerzo de cultura organizacional.
- Ejecución de talleres sobre habilidades interpersonales y de pensamiento crítico.

3. Definición técnica y operativa del proyecto

- Elaboración de presupuesto de costos articulado con el cronograma y disponibilidad de recursos y los requerimientos para la gestión del riesgo.
- Definición de cronograma que contemple:
 - Espacios de interacción de los interesados
 - Espacios de retroalimentación sobre el proyecto y el equipo
 - Rutinas de seguimiento a indicadores
 - Elaboraciones informes de seguimiento y evaluación
 - Espacios periódicos de reflexión sobre las lecciones aprendidas y buenas prácticas en la implementación del proyecto.
 - Reservas para contingencias en términos de tiempo para atender la materialización de los riesgos identificados.
- Definición de productos a partir de la cadena de valor compartido. Delimitar el alcance del proyecto a partir de los entregables, los cuales deben estar alineados con los objetivos del proyecto.

- Diseño de indicadores SMART para realizar seguimiento del proyecto. Se deben definir los indicadores de gestión y producto con su respectiva línea base y sus tiempos estimados de cumplimiento. Pueden implementarse softwares como Microsoft Project.

4. Socialización y acuerdos con interesados

- Socialización de requerimientos finales de los entregables del proyecto con el equipo de trabajo.
- Conciliación de estándares de calidad del proyecto con interesados.
- Socialización y verificación de fases del proyecto y resultados con los interesados.

5. Definición de pautas y mecanismos

- Definición de pautas de calidad y eficiencia en la gestión de recursos y adquisiciones.
- Establecimiento de plan de comunicaciones proactivo con los interesados.
- Establecimiento de rutas y mecanismos de comunicación e intervención con los interesados durante las fases de ejecución, control y cierre.

6. Gestión de riesgos

- Se capacita al equipo sobre los posibles riesgos que existen y cómo se debe disminuir la probabilidad de ocurrencia.
- Se retroalimentan el mapa de riesgos con la estructuración del proyecto y los aportes de los interesados.
- Se definen reservas de contingencia y de gestión en términos de tiempo y presupuesto para la atención de posibles riesgos que se puedan materializar.

7. Formulación de herramientas de monitoreo

- Formulación del plan de acción del proyecto a partir de la cadena de valor compartido, en el que se definen indicadores de actividades, producto, efectividad y eficiencia.
- Consolidación de tablero de control de indicadores de acuerdo con las líneas base y las metas trazadas para cada una de las actividades.

- Establecer un proceso para monitorear los costos y el desempeño del proyecto en tiempo real mediante el análisis del valor ganado, en el que se defina la línea base de medición y el valor planificado.

Instrumentos o actividades requeridas para la fase:

- Documento estratégico y plan de acción
- Tablero de control de indicadores y procesos para su seguimiento.
- Cronograma
- Presupuesto
- Capacitaciones

Fase 3 – Ejecución

1. Identificación y comunicación inicial

- Identificación activa de actores en el territorio.
- Activación de canales de comunicación y espacios de retroalimentación de los interesados (grupos focales, encuestas, entrevistas).

2. Preparación del equipo y recursos

- Capacitación en actividades y labores específicas que requiera el equipo para la ejecución eficiente y efectiva.

3. Implementación técnica y operativa

- Implementación del cronograma establecido de productos.
- Si se escoge un enfoque híbrido o adaptativo, planificación incremental de la entrega de productos o servicios.
- Implementación de pautas de archivo y gestión del conocimiento.
- Implementación del plan de comunicaciones con los interesados

4. Estándares de calidad y gestión de riesgos

- Implementación de actividades y productos a partir de los estándares de calidad.

5. Registro de actividades

- Registro de información suficiente y de calidad para la medición de indicadores.

Instrumentos o actividades requeridas para la fase:

- Registro de actividades realizadas y productos o bienes entregados.

Fase 4 - Control

1. Acompañamiento y fortalecimiento de equipo

- Balance de necesidades de habilidades blandas y duras del equipo de trabajo para aumentar la eficiencia y efectividad en el desarrollo de tareas.
- Ejecución de actividades para fomentar el desarrollo de un equipo de alto rendimiento.

2. Retroalimentación del proyecto en tiempo real

- Actualización y monitoreo del involucramiento e interés de los actores.
- Activación de espacios de retroalimentación para el equipo y para el proyecto.
- Mesa de trabajo con interesados para identificar oportunidades, buenas prácticas y puntos de mejora para el proyecto.

3. Seguimiento operativo y técnico

- Realizar seguimiento a indicadores, cronograma y riesgos establecidos a través de tablero de control.
- Generar un visor de indicadores para la toma de decisiones a partir de la aplicación del análisis del valor ganado, en el que se registre el valor ganado y el costo real de las actividades ejecutada a la fecha de corte del seguimiento.
- Seguimiento y actualización al mapa de riesgos (en el que se determine si el riesgo aún está activo o si se han producido cambios en sus atributos) y detección de oportunidades.
- Consolidar un *Plan de gestión de riesgos* y un *Registro de Riesgos*, el primero debe contener las actividades, tiempos y responsables específicos para la mitigación de riesgos, mientras que el segundo debe brindar información específica sobre el seguimiento al plan, las acciones tomadas para la gestión de los riesgos y la actualización de su perfil.
- Elaboración de informe de seguimiento que considere los siguientes ítems:
 - Implementación de actividades y productos.
 - Calidad de las entregas realizadas a los interesados.
 - la medición y análisis de indicadores sobre el desempeño del proyecto.
 - alertas tempranas del balance de seguimiento de riesgos.

- Análisis sobre el nivel desempeño del proyecto de acuerdo con el valor ganado a partir del cálculo de los índices de rendimiento del cronograma, índice de rendimiento del costo y el índice del rendimiento hasta concluir.
- Según el enfoque del proyecto, recolección de información y procesamiento para realizar iteraciones que mejoren el rendimiento del proyecto.

4. Socialización de resultados

- Mesa de trabajo para:
 - seguimiento con interesados sobre calidad de entregables.
 - toma de decisiones sobre desempeño y mejora del proyecto a partir de los resultados al seguimiento del cronograma y el presupuesto.
 - análisis de seguimiento a indicadores y toma de decisiones para mantener el desempeño del proyecto.
 - identificación de posibles riesgos o atención a la materialización de riesgos.

Instrumentos o actividades requeridas para la fase:

- Realización de Mesas de trabajo
- Elaboración de informe de seguimiento
- Visor de indicadores
- Actualización al mapa de riesgos y oportunidades

Fase 5 - Cierre

1. Finalización operativa y entrega

Involucramiento en la entrega final de bienes o servicios (enfoque de acción sin daño).

- Informe final sobre:
 - cumplimiento de entregas del proyecto a partir del cronograma.
 - resultados según la cadena de valor compartida.
 - cumplimiento de estándares de calidad en la entrega del proyecto.
 - desempeño del proyecto en términos de eficiencia y efectividad.
 - recomendaciones para futuros proyectos a partir de los resultados de la medición de indicadores.

- buenas prácticas y lecciones aprendidas en la gestión de la incertidumbre.
- Cierre administrativo, contable y legal del proyecto.

2. Evaluación y retroalimentación

- Retroalimentación y autoevaluación sobre la implementación de habilidades blandas y duras.
- Mesa de retroalimentación sobre:
 - resultados finales por parte del equipo.
 - resultados finales por parte de los interesados.

3. Análisis retrospectivo y gestión del conocimiento

- Participación de interesados en espacios de análisis retrospectivo para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- Recaudo de informes y evidencias finales para continuar con el proceso de gestión del conocimiento.
- Análisis final del desempeño del proyecto sobre el análisis del valor ganado.

4. Proyección hacia futuros proyectos

- Mesa de trabajo para análisis retrospectivo y cierre (lecciones aprendidas y oportunidades de mejora).

Instrumentos o actividades requeridas para la fase:

- Informe final
- Mesas de trabajo
- Documentación para realizar la gestión de archivo y conocimiento

Para lograr la apropiación del modelo de gestión, se propone la realización de 8 actividades con los siguientes alcances (ver tabla 10):

Tabla 10

Actividades e indicadores del plan de implementación

No.	Actividades	Indicador	Línea Base	Meta
-----	-------------	-----------	------------	------

3	Capacitación sobre gestión de proyectos al equipo de FUNDECAN acorde a los lineamientos del PMBOK	1 semana																			\$ 500.000
4	Capacitación sobre modelo de gestión de proyectos sociales para FUNDECAN	1 semana																			\$ 500.000
5	Testeo de formatos con equipo técnico	1 semana																			\$ 200.000
6	Trazar un plan de trabajo para transición al nuevo modelo de los proyectos vigentes	2 semanas																			\$ 350.000
7	Construcción de tablero de control de actividades e indicadores	2 semanas																			\$ 1.000.000
8	Realizar mesa de trabajo de seguimiento y retroalimentación de la implementación del modelo de gestión para proyectos sociales	2 semanas																			\$ -
Total																			\$ 4.050.000,00		

Nota: Elaboración propia.

1. Socialización de propuesta de modelo para la gestión de proyectos sociales a directivos de FUNDECAN y el plan de intervención:

El objetivo de la actividad es dar a conocer los resultados del diagnóstico organizacional y la propuesta del plan de intervención con el equipo directivo a través de una mesa de trabajo de 2 horas. En ese espacio se explicará la propuesta metodológica del modelo de gestión para proyectos sociales. Además, se abrirá un espacio de retroalimentación. Si la propuesta es aceptada, se continuará con el siguiente paso. Si se solicita algún ajuste, se contará con una semana adicional para continuar con la actividad dos.

2. Elaboración de procedimiento, guías y formatos del modelo de gestión enfocado a proyectos sociales

Se deben elaborar los procedimientos para la formalización del modelo de gestión de proyectos sociales en la organización. Para ello, se espera trabajar de la mano con el encargado de estas labores. Luego, se consolidará una guía sobre el PMBOK y cómo los lineamientos se ajustan al modelo de gestión. Esto se

complementará con la producción de formatos para las diferentes actividades en las etapas del ciclo del proyecto.

La meta de 15 procedimientos, guías y formatos se distribuye de la siguiente manera: un procedimiento integran que abarque las 5 fases del ciclo de gestión del proyecto; una guía integral que abarque las 5 fases del ciclo de gestión del proyecto; 13 formatos de: acta de inicio, documento técnico con contenidos mínimos, mapa de riesgos, cronograma detallado, presupuesto desglosado, indicadores con línea base y metas, tablero de control de indicadores, registro de actividades realizadas, documentar entregables y productos, informe de seguimiento, registro de riesgos y su actualización, informe final y el análisis de desempeño del proyecto

3. Capacitación sobre gestión de proyectos al equipo de FUNDECAN acorde a los lineamientos del PMBOK

Se realizará una sesión de dos horas para transferir conocimientos sobre los lineamientos del PMBOK de manera dinámica y pedagógica. Se entregará la séptima edición de la guía del PMBOK impresa y un refrigerio a los 13 participantes.

4. Capacitación sobre modelo de gestión de proyectos sociales para FUNDECAN

Se socializará el modelo de gestión de proyectos sociales para FUNDECAN, en la que se explicará cómo la estandarización de las actividades e instrumentos facilitará la gestión eficiente, efectiva y de alta calidad en la generación de valor compartido del proyecto. Además, se sensibilizará sobre la relevancia del uso de los formatos para la gestión del conocimiento en la organización.

5. Testeo de formatos con equipo técnico

Una vez el equipo esté capacitado, se procederá a realizar diferentes actividades para realizar ajustes marginales a los instrumentos diseñados. Se realizará un taller de testeo de los productos y se revisará su pertinencia y claridad para los miembros del equipo.

6. Trazar un plan de trabajo para transición al nuevo modelo de los proyectos vigentes

Se realizará una mesa de trabajo con los directivos, en los que se plantearán recomendaciones técnicas, operativas y metodológicas para la transición al nuevo modelo de gestión por parte de los proyectos que están vigentes, con el fin de que pueda comenzar prontamente la implementación del modelo de gestión.

7. Construcción de tablero de control de actividades e indicadores

A partir de la consolidación de los indicadores de cada proyecto, se establecerá un tablero de control de actividades y de indicadores con el fin de establecer un sistema de seguimiento. Este se construirá conjuntamente con el personal encargado de realizar el seguimiento al plan de intervención, en aras de fomentar aún más la apropiación de la implementación del modelo de gestión.

8. Realizar mesa de trabajo de retroalimentación de la implementación del modelo de gestión para proyectos sociales

Una vez implementado el modelo de gestión, se realizará una mesa de trabajo para realizar ajustes finales según la experiencia de los integrantes de FUNDECAN y el seguimiento realizado. Asimismo, se compartirán recomendaciones finales para el equipo directivo.

Conclusiones y Recomendaciones

Ahora, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales sobre la propuesta de intervención a la Fundación Para el Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia -FUNDECAN-.

Conclusiones

Para finalizar, se identificó que para aumentar la eficacia y efectividad de la FUNDECAN es necesaria la institucionalización de un modelo de gestión de proyectos sociales a partir de los lineamientos del PMBOK sobre los dominios de desempeño. La aplicación de este lineamiento internacional se debe a las fortalezas en el enfoque a los interesados, la priorización del valor compartido, la disminución del riesgo y la complementariedad con el marco lógico, lo que hace que sea un método flexible y ajustado a las necesidades de la gestión de proyectos sociales. Asimismo, los elementos que brinda este modelo responden a la necesidad de la organización en la definición de estrategias y métodos para mantener en equilibrio la triple restricción (costo, tiempo y alcance) a través de las actividades transversales de sus dominios.

La identificación del marco teórico facilitó la abstracción de los elementos fundamentales con los que debía contar un modelo de gestión, especialmente, con enfoque de proyectos sociales. También, se profundizó sobre los lineamientos del PMBOK en lo que se relaciona con los 8 dominios de desempeño y cómo a partir de la implementación se puede fortalecer el valor compartido generado por un proyecto, y así, la incidencia de la organización.

Con la implementación de las actividades y recomendaciones de la guía del PMI se logró, se propone como fin el aumento de la eficacia, eficiencia y calidad de los proyectos sociales, de modo que se reduzcan los riesgos de dilataciones de tiempo, lo

que se traduce en sobrecostos y en la indisponibilidad del equipo para otros proyectos.

Otro de los puntos más relevantes es que se realizó un diagnóstico organizacional a través de la aplicación una entrevista y encuestas al equipo de FUNDECAN. Con los resultados, se identificó que no se disponen de mecanismos, instrumentos o metodologías estandarizadas que faciliten la ejecución de actividades en cada una las 5 fases que considera la gestión de proyectos. Otra de las debilidades que es necesario abordar es la concentración del conocimiento de gestión de proyectos en la gerencia. Es necesario que el equipo técnico también disponga de elementos relacionados con la gestión para que se pueda tener acciones más asertivas en la gestión de los proyectos. De ahí que se proponga la implementación de los dominios de desempeño en la organización.

Entendiendo que FUNDECAN trabaja en múltiples sectores y actores, se procede a proponer un modelo de gestión flexible y adaptativo al perfil y necesidades del interesado con quien vaya a trabajar el proyecto. Por lo tanto, se propone que el primer paso es que se defina si el enfoque del proyecto estará en el espectro de lo predictivo, híbrido o adaptativo. Una vez definido, se procede con el ciclo del proyecto que debe estar alineado con las estrategias y actividades propuestas. De esta manera, en cada una de las cinco fases (inicio, planificación, ejecución, control y cierre) dispongan acciones de los 8 dominios de desempeño.

Para lograr la implementación del modelo de gestión de proyectos sociales, se propone un plan de implementación de 8 actividades en 12 semanas, en el que se presentará la propuesta de modelo de gestión, se elaborarán los instrumentos necesarios para su aplicación, se capacitará al personal en PMBOK y en la

implementación del modelo de gestión, se realizará un plan de transición y, finalmente, se procederá con la retroalimentación final.

Recomendaciones

Para lograr una implementación exitosa del modelo de gestión, se procede a resaltar las siguientes 4 recomendaciones. En primer lugar, es fundamental sensibilizar a todos los miembros sobre la importancia de contar con un modelo términos de eficacia y eficiencia para la gestión de proyectos sociales. Si es el deseo de FUNDECAN, deben aprovechar la oportunidad para expandirse como organización. Sin embargo, es necesario aceptar el ajuste de actividades y, así, disminuir la resistencia al cambio.

En segundo lugar, FUNDECAN debe adoptar nuevas herramientas tecnológica para automatizar procesos y disminuir los tiempos en términos en labores operativas y administrativas. Hoy existen diversos softwares que pueden ser pertinentes para realizar los procesos de planificación, control y cierre de los proyectos, como es el caso de Microsoft Project. Por lo tanto, se recomienda la adquisición de licencias completas para estas labores, como es la suite de Microsoft Office 365.

En tercer lugar, es necesario ofrecer espacios de actualización de conocimientos a los miembros de FUNDECAN. Parte de la eficiencia y efectividad en a la ejecución de las labores reside en la aplicación de nuevos métodos, herramientas y conocimientos en la gestión de los proyectos. Como parte de la actualización y la formación que requiere el equipo, esto facilitará mantener el equilibrio de la triple restricción y la gestión de los riesgos a través de métodos innovadores que pueden surgir. Por lo tanto, la armonía entre el tiempo, alcance y costo hace parte de la formación y el manejo de los estándares de los miembros de la organización. En ese

sentido, el equipo debería optar por realizar diplomados, certificaciones o cursos cortos sobre sus respectivas áreas de desempeño.

Finalmente, es necesario mencionar que el modelo de gestión debe estar en revisiones periódicas que facilite su ajuste y adaptabilidad a nuevas tecnologías, lineamientos y conocimientos en gestión de proyectos. De ahí que sea necesario disponer de una revisión del modelo de gestión cada año, en aras de mantener la calidad de este.

Referencias

- Amaro, F., & Domingues, L. (2023). PMBOK 6th meets 7th: How to link both guides in order to support project tailoring? *Procedia Computer Science*, 219, 1877-1884. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.486>
- ANDI. (2019). *Guía para la aplicación de las ESAL al RTE*. ANDI. <https://www.andi.com.co/Uploads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20aplicaci%C3%B3n%20de%20las%20ESAL%20al%20RTE.pdf>
- Ayala-García, J., & Ospino-Ramos, K. (2023). Desastres naturales en Colombia: Un análisis regional. En *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana* (Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana No. 317; Número 317). Documentos de Trabajo sobre Economía Regional y Urbana. <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/10669>
- Baca-Tavira, N., Herrera-Tapia, F., Baca-Tavira, N., & Herrera-Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72), 69-87.
- Banco de la República. (2024). *Cambios demográficos recientes y envejecimiento poblacional | Banco de la República*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/blog/cambios-demograficos-recientes-envejecimiento-poblacional>
- Cámara de Comercio de Barrancabermeja. (2024). *Registro Entidades sin Ánimo de Lucro*. <https://www.ccbarranca.org.co/ccbar/servicios-registrales/entidades-sin-animo-de-lucro>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Manual básico sobre entidades sin ánimo de lucro—ESAL*. Cámara de Comercio de Bogotá.

<https://recursos.ccb.org.co/ccb/recursos-aplicaciones/manual-esales/Manual%20b%C3%A1sico%20sobre%20entidades%20sin%20%C3%A1nimo%20de%20lucro.pdf>

Cámara de Comercio de San Andrés, Provincia y Santa Catalina. (2024, noviembre 6).

Normatividad Entidades sin Ánimo de Lucro. Cámara de Comercio de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. <https://camarasai.org/servicios-registrales/entidades-sin-animo-de-lucro/normatividad-entidades-sin-animo-de-lucro/>

Cantoni, N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa. *Revista Argentina de Humanidades y Ciencias*

Sociales, 7(2). https://www.sai.com.ar/metodologia/rahycs/rahycs_v7_n2_06.htm

Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández, R. (1997). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. 1.

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2023). *En 2023, Colombia alcanzó cerca de 54 millones de conexiones a Internet*. CRC.

<https://www.crcom.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/en-2023-colombia-alcanzo-cerca-54-millones-conexiones-internet>

Congreso de la República. (1991). *Constitución Política de Colombia* (1-1).

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Defensoría del Pueblo. (2024). *Municipios de Córdoba, en riesgo por expansión territorial de las AGC-Clan del Golfo*. Defensoria.

<https://www.defensoria.gov.co/-/municipios-de-c%C3%B3rdoba-en-riesgo-por-expansi%C3%B3n-territorial-de-las-agc-clan-del-golfo>

- DIAN. (2023). *ESAL calificadas en el Régimen Tributario Especial*. DIAN.
<https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/Regimen-Tributario-Especial-RTE/Paginas/ESAL-calificadas-en-el-Regimen-Tributario-Especial.aspx>
- Duarte, Á. V. (2019). *Comparativo del control de gestión de las entidades sin ánimo de lucro en Colombia y las organizaciones no lucrativas en España* [Universidad Cooperativa de Colombia].
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0ce7aac5-f2f0-4ddb-931f-3f8a107d6524/content>
- Durán Gómez, B. E., & Delgado Cardona, F. H. (2019). *ESAL: Origen, evolución y rol gerencial de las ESAL*. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/23133>
- Echeverría Jadraque, D. (2013). *Manual para Project managers: Cómo gestionar proyectos con éxito*. Wolters Kluwer.
- FUNDECAN. (2019). *Fundación para el Desarrollo Social, Territorial, Administrativo y Cultural de Colombia. Portafolio de Servicios*. FUNDECAN.
- FUNDECAN. (2023). *Sobre nosotros*. Fundecan. <https://fundecancolombia.org/Sobre-nosotros/>
- Galvis Barrero, J. A., & Gomez Tobon, C. E. (2016). *SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD FUNDACION GESTOS DE EQUIDAD SOCIAL* [Magister, Universidad Cooperativa de Colombia].
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/99c672db-299d-4edf-9d51-2efe6cc06f54/content>
- Galvis-Ardila, Y., Colmenares-Perdomo, M. A., & Rueda-Varón, M. J. (2023). The role of communication in project management: Validation of a communication management model for project management. *DYNA*, 90(228), Article 228.
<https://doi.org/10.15446/dyna.v90n228.108641>

- Goel, A., Ganesh, L. S., & Kaur, A. (2020). Project management for social good: A conceptual framework and research agenda for socially sustainable construction project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(4), 695-726. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2019-0155>
- Hernández, N. (2003). *Marco legal y jurisprudencial de las fundaciones en Colombia* [Monografía de grado, Universidad de la Sabana].
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/5407/129347.pdf>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). Mc Graw Hill educación.
- Jaramillo, R. L. R., & Yauri, H. Y. M. (2022). Cambios en la Guía del PMBOK del Project Management Institute, su Certificación y aplicación en la Gestión de Proyectos: Una revisión sistemática de literatura. *SCIÉND0*, 25(4), Article 4.
<https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.055>
- Mateus-Tuberquia, B., Valencia-Rodríguez, S. M., Rojas-López, M. D., Mateus-Tuberquia, B., Valencia-Rodríguez, S. M., & Rojas-López, M. D. (2022). Project management, design of a set for application in housing construction. *DYNA*, 89(223), 159-167. <https://doi.org/10.15446/dyna.v89n223.101561>
- Mazo, D. (2024a). *Transportadores aceptan alza del Acpm, pero advierten que no tolerarán más incrementos en 2024—Infobae*.
<https://www.infobae.com/colombia/2024/11/30/transportadores-aceptan-alza-del-acpm-pero-advierten-que-no-toleraran-mas-incrementos-en-2024/>
- Mazo, D. (2024b, julio 20). *Gobierno de Gustavo Petro registra la menor ejecución presupuestal en 23 años*. infobae.

<https://www.infobae.com/colombia/2024/07/20/gobierno-de-gustavo-petro-registra-la-menor-ejecucion-presupuestal-en-23-anos/>

Montes, M., Bayo, A., & Gago, J. (2021). *PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES: CHALLENGES AND TRENDS. THE PM2 CASE.*

Morelos-Gómez, J., Andrade-Quintero, E., & Ruiz-García, G. (2023). Evolución de la Gerencia de Proyectos de Construcción en la Aplicación del estándar PMI y las Metodologías Ágiles. *Revista científica anfibios*, 6(1), Article 1.

<https://doi.org/10.37979/afb.2023v6n1.128>

Moreno Monsalve, N. A. M., Ayala, L. M. S., & García, J. D. V. (2023). *Introducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y aplicación.* Universidad EAN.

Navas, J. (2016). *Libro Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa.* Aranzadi.

<https://www.buscalibre.com.co/libro-fundamentos-de-direccion-estrategica-de-la-empresa-2016/9788491358848/p/47568065>

Nizma, C., Bangun, R., Benhur, Cahyoginarti, & Zuardi, M. (2024). The Role of Organizational Structure in Project Management: Journal of Syntax Transformation. *Journal of Syntax Transformation*, 5(2), 590-597.

<https://doi.org/10.46799/jst.v5i2.928>

Organización de Naciones Unidas. (2015). Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. *Desarrollo Sostenible.*

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Ortega, V. F. I., & Borbua, A. F. P. (2014). *ANALISIS COMPARATIVO DE LA METODOLOGIA DEL MARCO LOGICO Y DEL PMI PARA EL ESTUDIO DE VIABILIDAD DE UN PROYECTO DE CONSTRUCCION. CASO DE ESTUDIO: ACUEDUCTO DEL MUNICIPIO DE RIO VIEJO BOLIVAR* [Proyecto de grado como requisito para optar al título de ingeniero civil, Universidad de Cartagena].

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1218/TESIS%20DE%20GRADO.pdf;jsessionid=CCC109DA6BD8619CE70C20CC52AA7293?sequence=1>

Pacto Global Red Colombia. (2023). *¿Por qué más del 80% de las organizaciones sociales en Colombia no logran llegar a los dos años de creación?* Pacto Global. <https://www.pactoglobal-colombia.org/news/por-que-mas-del-80-de-las-organizaciones-sociales-en-colombia-no-logran-llegar-a-los-dos-anos-de-creacion-de-instituciones-que-reciben-donaciones-y-dependen-de-mecenas-a-emprendimientos-sociales-y-negocios-con-proposito-y-que-saben-como-monetizar.html>

Penfield, R. D., & Giacobbi, Jr., Peter R. (2004). Applying a Score Confidence Interval to Aiken's Item Content-Relevance Index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213-225. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3

PMI. (2008). *La gestión del valor ganado y su aplicación*. <https://www.pmi.org/learning/library/es-las-mejores-practicas-de-gestion-del-valor-ganado-7045>

PMI. (2021). *PMBOK® Guide*. PMI. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Pozo, Á. G. (2024). *PROPUESTA DE METODOLOGÍAS Y ESTÁNDARES PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL TERCER SECTOR* [Pregrado, UNIVERSIDAD DE VALLADOLID]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/68086/TFG-I-2949.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Project Management Institute. (2021). *PMBOK® Guide*. *PMBOK® Guide*. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

- Project Management Institute. (2024). *Grupo de procesos: Guía práctica*. PMI.
<https://www.eurospanbookstore.com/book/detail/process-groups-spanish-edition/?k=9781628257908>
- Puyo, M., & Gómez, A. M. (2015). *El sector sin fines de lucro en Colombia* [Monografía de grado, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/items/56b441e4-f666-4657-ae7a-7eec37f9d9ad>
- Ramírez Goez, N. (2019). *Gestión administrativa en las entidades sin ánimo de lucro una propuesta desde la prospectiva estratégica* [Trabajo de grado, Universidad San Buenaventura]. <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/bbcf41dd-7dec-47c7-862c-7e13a0aa9b27>
- Roberts, P. (2013). *Guide to Project Management: Getting it right and achieving lasting benefit* (2.^a ed.). Profile Books Ltd. <https://www.oreilly.com/library/view/guide-to-project/9781118417423/>
- Rodríguez Peña, C. (2016). *Actividades económicas de las ESAL* (Cuadernos fiscales, Vol. 7). Universidad Externado. <https://publicaciones.uexternado.edu.co/gpd-actividades-economicas-de-las-esal-analisis-comparado-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-desde-su-realidad-juridico-tributaria-9789587900620.html>
- Sandoval Ortega, E., & Gómez Bolívar, N. (2023). EL RÉGIMEN ESPECIAL SOCIETARIO EN COLOMBIA. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 21, 77-93. <https://doi.org/10.24054/face.v21i1.1028>
- Saunders, E. (2023). Sustaining a Transitioning Project Management Office (PMO): PM World Journal. *PM World Journal*, 12(9), 1-14.
- Terrazas, R. (2009). MODELO CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS. *PERSPECTIVAS*, 24, 165-188.

- Trujillo Bejarano, R. (2024). *Diseño de la PMO (Project Management Office) para la organización no gubernamental “Fincosocial”, en Santiago de Cali, Valle del Cauca, bajo las buenas prácticas del PMI* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD].
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/62667/rtrujillob.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2024). *Fundaciones*. Unidad Solidaria. <https://www.unidadsolidaria.gov.co/la-entidad/Directorio-de-organizaciones/Fundaciones>
- Uribe Rueda, N. (2023). *Cambio, Innovación y Progreso: La nueva cara de la Cámara de Comercio de Bogotá*. 1(1), 133.
- Vélez Londoño, L. (2020). *OBSTÁCULOS ADMINISTRATIVOS DE ORGANIZACIONES SOCIALES (ESAL) EN COLOMBIA* [MBA, Universidad EAFIT].
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/46a7833f-35ff-4aef-a16f-dfc44bf92b97/content>
- Vernis, A. (2023). *Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*. Universidad Ramón Lull.
https://itemsweb.esade.edu/webalumni/docs/Tensiones_y_retos_de_las_ONGs_Alfred_Vernis.pdf
- Villar Gómez, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia: Características, tendencias y desafíos* (Vol. 1). Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – afe Colombia. <https://afecolombia.org/las-fundaciones-en-colombia-caracteristicas-tendencias-desafios/>

A. Anexo. Formato de encuesta

La encuesta es de autoría propia. Se estructuró de acuerdo con el método de la escala de Likert y con las variables planteadas en el diseño metodológico.

Diagnóstico organizacional de FUNDECAN

Cordial saludo.

Queremos invitarlos a participar en la siguiente encuesta la cual hace parte de nuestro proyecto de grado de la Maestría en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAN.

El objetivo de esta encuesta es realizar un diagnóstico organizacional, con el fin de reconocer las condiciones para implementar un modelo de gestión en la Fundación. Por lo tanto, su visión como integrante de la organización es fundamental.

Agradecemos su participación y tiempo.

1. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en FUNDECAN?
 - a. Menos de 1 año
 - b. Entre 1 y 3 años
 - c. Entre 4 a 6 años
 - d. Más de 7 años

Sección 1: Dominio de desempeño de interesados

Califica los siguientes aspectos de acuerdo con la escala: Muy de acuerdo (5); Algo de acuerdo (4); Ni acuerdo ni en desacuerdo (3); Algo en desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

ítem	1	2	3	4	5
Se disponen de canales claros de comunicación con los interesados del proyecto.					
Los interesados del proyecto tienen espacio para intervenir y aportar en cualquiera de las fases.					
La relación de trabajo es productiva con los interesados					
Se aplican instrumentos para la identificación, comprensión y análisis de los actores en el inicio de los proyectos					

Se aplican instrumentos para actualizar y monitorizar el involucramiento e interés de los actores.						
Se cuentan con múltiples espacios de retroalimentación a lo largo del proyecto						

Sección 2: Dominio de desempeño del equipo

Califica los siguientes aspectos de acuerdo con la escala: Muy de acuerdo (5); Algo de acuerdo (4); Ni acuerdo ni en desacuerdo (3); Algo en desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

ítem	1	2	3	4	5
Todos los miembros del equipo del proyecto conocen la visión y los objetivos del proyecto					
La organización brinda espacios para fomentar el desarrollo del equipo (establecimiento de normas y una cultura organizacional)					
Se tienen un ambiente de confianza y colaboración en el equipo					
El equipo se siente empoderado y motivado para trabajar por el proyecto					
Los miembros del equipo aplican habilidades interpersonales y pensamiento crítico					
Los miembros del equipo reconocen y respetan sus roles y responsabilidades					
El liderazgo de los directores del proyecto facilita la gestión del proyecto y orientan las tareas de los miembros					
Los miembros del equipo tienen habilidades de liderazgo en sus tareas					

Sección 3: Dominio de desempeño de enfoque de desarrollo y ciclo de vida

Califica los siguientes aspectos de acuerdo con la escala: Muy de acuerdo (5); Algo de acuerdo (4); Ni acuerdo ni en desacuerdo (3); Algo en desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

ítem	1	2	3	4	5
Es claro desde el inicio del proyecto el método para crear y desarrollar el producto, servicio o resultado del proyecto					
El ciclo de vida de cada proyecto se ajusta según las necesidades del contexto, los interesados y el tipo de proyecto					
Las fases del ciclo de vida del proyecto se estructuran y adaptan para entregar valor a los interesados					

El ritmo de actividades realizadas a lo largo del proyecto responde a la capacidad técnica y organizacional del equipo.					
Son claras las fases del proyecto (su inicio, actividades y final) para los miembros del equipo					
Son claras las fases del proyecto (su inicio, actividades y final) para los interesados					
Las entregas del proyecto tienen un cronograma establecido					
Si el cronograma de los entregables supera la capacidad del equipo, existen espacios de ajuste					

Sección 4: Dominio de desempeño de planificación

Califica los siguientes aspectos de acuerdo con la escala: Muy de acuerdo (5); Algo de acuerdo (4); Ni acuerdo ni en desacuerdo (3); Algo en desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

ítem	1	2	3	4	5
Todos los aspectos del proyecto están adecuadamente planificados, documentados y alineados con el proyecto					
La planificación del proyecto considera la estimación de costos, los recursos físicos y la adquisición de recursos					
La planificación del proyecto considera las habilidades y competencias de los miembros del equipo					
En la planificación del proyecto se considera los momentos y canales de comunicación con los interesados					
En el proceso de planificación y en la implementación se incluye un proceso de control de cambios para los respectivos ajustes					
En la planificación del proyecto se diseñan indicadores para medir el desempeño del proyecto					
La planificación del proyecto procura mantener la alineación entre los insumos, actividades y entregables que se espera entregar					
El cronograma se establece a partir de la planificación del proyecto					
En la planificación del proyecto se consideran las características de los bienes o servicios a entregar y se ajusta según sus necesidades					
Los proyectos suelen avanzar de manera organizada y coordinada					
Se cuenta con un tiempo prudente para realizar la planificación del proyecto					
La información de la planificación es suficiente para gestionar las expectativas de los interesados					

Los proyectos son planificados de manera holística o integral, de manera que la financiación responde a las actividades y cronograma					
--	--	--	--	--	--

Sección 5: Dominio de desempeño de trabajo del proyecto

Califica los siguientes aspectos de acuerdo con la escala: Muy de acuerdo (5); Algo de acuerdo (4); Ni acuerdo ni en desacuerdo (3); Algo en desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

ítem	1	2	3	4	5
Se establecen procesos claros y se ajustan a las especificidades del proyecto					
Se realizan informes que muestran el desempeño del proyecto en términos de eficiencia y efectividad					
Se cuentan con mecanismos para identificar las restricciones del proyecto (recursos, personal, tiempo) y cómo se pueden equilibrar					
Los directores o líderes del proyecto establecen espacios y mecanismos para mantener el enfoque del equipo en el proyecto y su motivación					
Se hace una gestión eficiente de los recursos físicos					
Se hace una gestión eficiente de las adquisiciones					
Se cuentan con canales de comunicación e involucramiento de los interesados sobre el avance y novedades del proyecto					
El equipo cuenta con espacios periódicos de reflexión sobre las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto					
La organización dispone de procedimientos y repositorios de información para hacer una gestión del conocimiento					

Sección 6: Dominio de desempeño de la entrega

Califica los siguientes aspectos de acuerdo con la escala: Muy de acuerdo (5); Algo de acuerdo (4); Ni acuerdo ni en desacuerdo (3); Algo en desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

ítem	1	2	3	4	5
Desde la planificación del proyecto se definen los requisitos, alcance y expectativas de los productos					
Los bienes o servicios aportan en la entrega de valor del proyecto					

Los miembros del equipo tienen claridad sobre los requisitos que deben cumplir los entregables del proyecto					
Los estándares de calidad del proyecto se concilian con los interesados del proyecto					
Los interesados del proyecto suelen quedar satisfechos con los entregables del proyecto					

Sección 7: Dominio de desempeño de la medición

Califica los siguientes aspectos de acuerdo con la escala: Muy de acuerdo (5); Algo de acuerdo (4); Ni acuerdo ni en desacuerdo (3); Algo en desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

ítem	1	2	3	4	5
Se cuentan con procesos que evalúan el desempeño del proyecto					
Se cuentan con mecanismos para realizar la medición de indicadores sobre el desempeño del proyecto					
Se presenta la información de manera fácil, oportuna, accesible para los interesados del proyecto					
Se toman acciones oportunas en el caso en que el proyecto lo requiera para mantener un buen desempeño					
Se toman decisiones sobre el proyecto a partir de información y conocimiento que resultan del procesamiento de datos sobre el desempeño del proyecto					
Se toman medidas para el crecimiento y mejora de la implementación del proyecto o futuros proyectos según la medición y análisis de indicadores					

Sección 8: Dominio de desempeño de la incertidumbre

Califica los siguientes aspectos de acuerdo con la escala: Muy de acuerdo (5); Algo de acuerdo (4); Ni acuerdo ni en desacuerdo (3); Algo en desacuerdo (2); Muy en desacuerdo (1)

ítem	1	2	3	4	5
------	---	---	---	---	---

La organización cuenta con mecanismos para la identificación de situaciones de incertidumbre del proyecto (ambigüedades, complejidades, volatilidad, riesgo)					
En la planificación se dejan rubros y tiempos adicionales para dar un manejo a la atención de los posibles incidentes que se pueden materializar					
Se toman medidas y se realizan ajustes a cada proyecto según su contexto					
Los miembros del equipo son conscientes del entorno en el que se desarrolla el proyecto					
Los miembros del equipo cuentan con información relevante sobre el contexto social, económico y político del lugar de los proyectos y los interesados					

B. Anexo. Resultados de aplicación de V de Aiken a encuesta

Posterior a la recolección de respuestas del panel de expertos, se calculó la media de las respuestas, su desviación estándar y el coeficiente de V de Aiken. Adicionalmente, se calculó el límite inferior y superior. La numeración de los ítems corresponde a la numeración de la encuesta.

ítem	Criterio	Media	D.E.P.	V de Aiken	A	B	C	Límite inferior	Límite superior
1.1.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
1.2.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
1.3.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
1.4.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
1.5.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
1.6.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
2.1	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
2.2.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
2.3.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
2.4.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
2.5.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
2.6	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
2.7.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
2.8.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
3.1.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
3.2.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14

	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
3.3.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
3.4.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
3.5.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
3.6.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
3.7.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
3.8.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.1.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.2.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.3.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.4.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.5.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.6.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.7.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.8.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.9.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.10.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.11.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.12.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
4.13.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.1.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14

5.2.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.3.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.4.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.5.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.6.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.7.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.8.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.9.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.10.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
5.11.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
6.1.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
6.2.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
6.3.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
6.4.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
7.1.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
7.2.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
7.3.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
7.4.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
7.5.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
7.6.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
8.1.	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14

	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
8.2.	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
8.3.	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
8.4.	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
	Pertenencia	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14
8.5.	Claridad	5	0	1	27,8	3,8	27,8	0,86	1,14

C. Anexo. Resultados de aplicación de V de Aiken a entrevista

Posterior a la recolección de respuestas del panel de expertos, se calculó la media de las respuestas, su desviación estándar y el coeficiente de V de Aiken. Adicionalmente, se calculó el límite inferior y superior. La numeración de los ítems corresponde a la numeración de la entrevista.

ítem	Criterio	Media	D.E.P.	V de Aiken	A	B	C	Límite inferior	Límite superior
1	Pertenencia	4,7	0,4	0,92	25,84	5,37	27,84	0,7	1,1
	Claridad	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
2	Pertenencia	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
	Claridad	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
3	Pertenencia	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
	Claridad	4,7	0,4	0,92	25,84	3,75	27,84	0,8	1,1
4	Pertenencia	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
	Claridad	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
5	Pertenencia	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
	Claridad	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
6	Pertenencia	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
	Claridad	4,7	0,4	0,92	25,84	3,75	27,84	0,8	1,1
7	Pertenencia	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
	Claridad	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
8	Pertenencia	4,7	0,4	0,92	25,84	3,75	27,84	0,8	1,1
	Claridad	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
9	Pertenencia	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
	Claridad	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
10	Pertenencia	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0
	Claridad	5,0	0,0	1,00	27,84	0,00	27,84	1,0	1,0

	Pertenencia	4,7	0,4	0,92	25,84	3,75	27,84	0,8	1,1
11	Claridad	4,7	0,4	0,92	25,84	3,75	27,84	0,8	1,1

Anexo. Transcripción de entrevista

A continuación, se presenta la transcripción de la entrevista semiestructurada realizada a uno de los directivos de la Fundación para el Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia - FUDENCAN-. La entrevista fue aplicada por Alejandra Nader el martes, 15 de octubre de 2024. Con el fin de conservar la confidencialidad de los datos, no se incluye el nombre del entrevistado.

Entrevistadora (Alejandra Nader): Muy Buenos días, señor directivo. Agradecemos su espacio y tiempo para poder conversar sobre los aspectos de la gerencia de proyectos de la Fundación para el Desarrollo Social y Territorial Administrativo y Cultural de Colombia. Me presento: mi nombre es Alejandra Nader y soy estudiante de la Maestría de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN. El fin de esta entrevista es identificar el ciclo de los proyectos y su estado y las oportunidades de mejora que este puede experimentar, según las capacidades de la Fundación.

Entrevistado (Directivo FUNDECAN): Alejandra siempre será un gusto recibirte en la Fundación y estamos encantados de con estaremos encantados de conocer la retroalimentación que se genere a partir del trabajo de grado que estás realizando.

Entrevistadora: ¡Muchísimas gracias por su apertura y por el apoyo que nos han brindado! Para comenzar, me gustaría preguntarte: ¿Cómo describiría que es el ciclo de gestión de los proyectos del FUNDECAN? ¿La organización trabaja bajo algún modelo de gestión específico?

Entrevistado: Bueno, Alejandra, hay que recordar que FUNDECAN tiene la posibilidad de desarrollar planes programas y proyectos para solucionar necesidades socioeconómicas culturales y ambientales por lo tanto el ciclo de gestión de los proyectos es muy relativo a los interesados con los que vamos a desarrollar el proyecto o a quién vamos a beneficiar. Por lo tanto, hemos tenido la posibilidad de desarrollar diferentes tipos de proyectos, ya sea en temas de construcción y mejoramiento de infraestructura física, fortalecimiento de capacidades productivas y económicas o el apoyo a la realización de proyectos de los planes de desarrollo municipales. Por lo tanto, la Fundación no trabaja bajo algún modelo de gestión específico o estandarizado, sino que depende mucho de los requerimientos que tenga el aliado principal del proyecto.

Entrevistadora: Entiendo. En ese caso, ¿cuál es el rol de la gerencia en la gestión de los proyectos que tiene la Fundación? ¿Tienen algún tipo de requerimiento para los proyectos?

Entrevistado: Mi rol desde la gerencia es encargarme de que el proyecto quede bien montado, se cumplan con las responsabilidades pactadas y podamos gestionar los intereses y necesidades que surjan en el camino. Eso sí, desde la gerencia se le exige a cada coordinador del proyecto que se garantice unas fases mínimas. Por ejemplo, si tenemos un proyecto con alguna alcaldía o Gobernación, nosotros realizamos una planeación de acciones según el cronograma y presupuesto disponible y conciliamos las demás cosas que requerimos con los interesados. Luego, procedemos a la implementación, diría que una de las fases más importantes y, a su vez, más

retadoras. Aquí es donde podría decir que tenemos la mayor cantidad de chicharrones, como diríamos vulgarmente, o problemas. También, es donde la fundación debe concentrar su mayor esfuerzo para garantizar que se ejecuten los proyectos como se concibieron desde un inicio. De manera paralela, desde la gerencia trabajamos el monitoreo del proyecto con el equipo de profesionales. Esto nos sirve para dar cuenta del avance del proyecto con los interesados. Una de las dificultades que experimentamos es que aún no tenemos estandarizada una plataforma o algo más tecnológico para lograr un seguimiento más efectivo de los proyectos. Esa es una de las siguientes metas de la Fundación, lograr montar una plataforma que me permita garantizar la revisión de los proyectos en tiempo real. Para el cierre del proyecto, tenemos la entrega del bien o el cierre del servicio. Esto lo acompañamos con la entrega de informes finales o lo que nos solicite el interesado.

Entrevistadora: En ese caso y bajo todo lo que me cuentas, ¿Cómo evaluaría la actual capacidad de FUNDECAN para gestionar proyectos sociales? (Del 1 al 5, donde 1 es "muy deficiente" y 5 es "excelente") Justifique

Entrevistado: Es una muy buena pregunta. Diría que es un 3,5 o 4 jajaja. En estos años de trabajo, creo que FUNDECAN ha logrado implementar proyectos de gran escala, relevantes para nuestra área de acción, que es el gran Caribe Colombiano y parte del occidente del país. Sin embargo, persisten las mismas dificultades que tenemos hace años, como lo es la dificultad ante la adaptación de nuevos requerimientos que tenga el interesado o los cambios o situaciones extraordinarias en el proyecto. Creo que nuestra forma de planear no se ha actualizado o no tiene los requerimientos para ser adaptativa, por ejemplo, ante escenarios como el derrumbe

en las carreteras, el mal estado del clima para lograr acceder a las áreas rurales a donde a veces vamos a trabajar, o el ajuste del presupuesto ante la subida de precios de los materiales de construcción, entre otros.

Lo hemos hecho bien, pero aún así debemos mejorar en el relacionamiento con otros actores de los municipios o departamentos. A veces se generan tensiones en la implementación del proyecto porque no incluimos o no hablamos con la organización x o y, o también desaprovechamos oportunidades para buscar alianzas estratégicas para aumentar el impacto de los proyectos que tenemos. Recuerdo un proyecto en un municipio de Córdoba donde teníamos que capacitar a los caficultores y, cuando fuimos a ejecutar el proyecto, nos dimos cuenta de que más que la capacitación, porque ya los había capacitado una entidad nacional, ellos requerían el acompañamiento y asesoría en sus procesos de cultivo. Nosotros no sabíamos que ellos contaban con ese acompañamiento, pues quien plantea la necesidad del proyecto es quien nos contrata, en este caso, la alcaldía. Por lo tanto, a veces nos encontramos una realidad diferente a la que se plantea en el proceso de contratación, por lo que el alcance del proyecto a veces cambia, lo que genera un desgaste enorme en la planificación por parte del equipo.

Hay que aceptar que esta es la realidad de muchas alcaldías y gobernaciones del país, pero esto no es impedimento para que la Fundación llegue a apoyar los procesos de implementación de instrumentos de planeación, como los planes de desarrollo. Sin embargo, esta situación le requiere a FUNDECAN buscar otro tipo de estrategias para optimizar los procesos de planeación y que podamos conciliar lo que

solicita el actor interesado con la realidad del territorio. De ahí que se nos dificulte un poco más la ejecución de proyectos.

Por otra parte, creo que si nosotros internamente nos organizamos mejor en la gestión de proyectos, podríamos crecer más como Fundación. En los últimos años nos han llegado más invitaciones para trabajar en diferentes proyectos, pero por temas de capacidad, no podemos aceptar las ofertas. Este creo que es otro de los retos de la Fundación, poder organizar óptimamente el equipo de trabajo, tal vez contratar a una o dos personas más, y comenzar con la ejecución paralela de más proyectos. Tenemos la experiencia y el conocimiento, nos falta saber cómo organizarnos y qué camino a seguir podemos tomar.

Entrevistadora: Desde su perspectiva, ¿cuáles son las fortalezas de FUNDECAN en la gestión de proyectos sociales?

Entrevistado: Una de las fortalezas de FUNDECAN es el equipo, sin duda alguna. Los integrantes de la Fundación son muy buenas personas, colaboradoras, excelentes profesionales y con un gran sentido de responsabilidad. Por lo tanto, aunque tengamos dificultades en la implementación de los proyectos, el equipo siempre está presto para apoyarse los unos a los otros. También, desde la gerencia, tenemos una comunicación fluida con el coordinador del proyecto y el equipo de trabajo.

Otro de los aspectos que es una fortaleza podría ser que intentamos contratar o trabajar con las personas del territorio donde estamos implementando el proyecto. Si son proyecto en El Bagre, Planeta Rica o en Buga, tratamos siempre de contar con miembros de la zona, pues esto nos ha facilitado gestionar recursos, contactos o la

logística que se requiera en el proyecto. Además, nos da una visión más real sobre cómo funciona el territorio y, muchas veces, con base a esta información, hacemos ajustes a los proyectos para mejorar su impacto.

Otra de las fortalezas es que solemos tener excelentes relaciones con los interesados o contratistas de los proyectos. A la hora de gestionar un proyecto, es fundamental contar con una buena relación entre la Fundación y la entidad u organización con quien se implementa el proyecto. Esto ha permitido consolidar buenos canales de comunicación y de confianza a la hora de definir acuerdos o resolver percances que suelen surgir dentro de los gajes del oficio, como dirían por ahí.

Entrevistadora: Qué interesante que la Fundación propende por trabajar con personas del territorio donde van a implementar los proyectos. Creo que les ahorra mucho tiempo en la curva de aprendizaje del contexto en el que se dará la implementación del proyecto.

Entrevistado: ¡Exacto! Eso es correcto. Creo que nos ha permitido ahorrarnos tiempo y dinero en diversos aspectos.

Entrevistadora: Perfecto. Para avanzar, me gustaría preguntarte, ¿Cuáles dificultades o barreras han encontrado en la gestión de proyectos sociales? Justifique

Entrevistado: Creo que en lo que hemos hablado ya he logrado mencionar algunas dificultades. Sin embargo, lo que está pasando en la Fundación ha afectado la efectividad de la implementación de los proyectos. Muchas veces requerimos más del

tiempo proyectado para dar paso a la ejecución de los proyectos. En varios proyectos se ha dilatado la planificación hasta 2 meses por temas de papeleo, presupuesto o giro de los recursos. Esto ha representado una barrera significativa a la hora de pensar en hacer más proyectos, pues el equipo no está disponible, lo que nos ha llevado a perder recursos y tiempo.

Otro de los puntos débiles que hoy por hoy tenemos en los proyectos es el seguimiento. Muchas veces planteamos indicadores y no tenemos estipulado quién o cómo se realizará el seguimiento. Esto nos ha generado desgastes y estrés administrativo a la hora de presentar informes, ya que a veces no se genera esta información con tiempo y de manera metódica, por lo que debemos correr a la hora de presentar los informes de seguimiento. De ahí que sea necesario estandarizar los procesos de seguimiento con formatos, rutinas de seguimiento y una plataforma donde logremos sistematizar todo. Creo que esto también nos facilitaría detectar alertas sobre la gestión del proyecto y, por lo tanto, prever qué debemos mejorar o resolver antes de que afecte la implementación del proyecto o lleguemos a algún punto de no retorno.

Otra de las grandes problemáticas es que aún no hemos estandarizado el modelo de gestión de proyectos en la Fundación. Como te contaba, los proyectos tienen unos mínimos en su implementación, pero creo que sería provechoso poder institucionalizar alguno de los métodos o lineamientos de gestión de proyectos. Esto sería muy bueno para mejorar la implementación de proyectos y que todos los proyectos cuenten con unos mínimos de calidad. De alguna manera, esto podría ser parte del sello de calidad de lo hacemos en la Fundación. Nos ha pasado en varias ocasiones, especialmente

en los últimos años, que tenemos sobrecostos por reprocesos que debemos asumir porque el equipo no logró cumplir las actividades a cabalidad o se demoran mucho haciendo lo que les corresponde. Esto ha sido una situación preocupante porque hemos llegado a tener sobrecostos del 5% del valor del proyecto, lo que ha sido perjudicial para la sostenibilidad de la Fundación.

Como parte de ese proceso de definir un solo modelo de gestión de proyectos, que claramente debe ser flexible, pues los actores con los que trabajamos son públicos, privados o incluso organizaciones internacionales, y tienen diferentes requerimientos, necesitamos cosas básicas como tener alguna estrategia de reconocimiento del contexto o el análisis de actores. Creo que esto podría potenciar las acciones y el impacto de la Fundación, así como su publicidad. Es necesario que FUNDECAN se de a conocer más, ya sea a través de medios sociales o campañas en los territorios. Muchas veces nos enfocamos en implementar el proyecto, pero no “cacareamos esos huevitos” que vamos logrando en el camino. Por lo tanto, son cosas que también debemos actualizar en un mundo que nos llama a estar cada día más conectados.

Por último, y sin duda alguna, uno de los factores que afecta, y tiene un gran riesgo de ocurrencia, es la gestión de los recursos financieros. A veces los interesados se demoran en realizar el giro de los recursos, por lo que debemos modificar el calendario y disponer de más tiempo que lo hubiésemos podido gestionar en otras cosas en la Fundación. Por lo tanto, sí creo que debemos buscar formas de que esto tienda a no ocurrir pues, nuevamente, la administración pública colombiana suele ser burocrática y lenta.

Entrevistadora: Sobre lo que mencionas, ¿qué tan capacitado está el equipo en temas de gestión de proyectos?

Entrevistado: Bueno, esto es un punto que se podría sumar en las debilidades. Precisamente, el equipo que tenemos es muy bueno en el área de su competencia, como puede ser economía, derecho, trabajo social, ingeniería, entre otras posibilidades. Sin embargo, los conocimientos y experticia en la gestión de proyectos están en la gerencia. Esto termina siendo una desventaja, pues el equipo técnico no está capacitado sobre estos temas, lo que afecta la actualización de los procedimientos o intento de diseñar alguna estrategia para mejorar la gestión. Creo que una persona del equipo tiene algún posgrado en la gestión de proyectos, pero necesitamos que el equipo también tenga estos conocimientos para que pueda ser más crítico aún con los proyectos y su gestión.

Entrevistadora: Muchas gracias por tu respuesta. Ahora, para seguir con la entrevista, me gustaría saber: ¿Fundecan cómo gestionan las lecciones aprendidas y las capacidades de mejoramiento de los equipos?

Entrevistado: Al iniciar cada proyecto, desde la gerencia acompañamos el proceso de inicio de proyecto, donde hacemos los respectivos ajustes según el conocimiento adquirido en los años de trabajo que hemos tenido en la Fundación. Al finalizar, hacemos un proceso de reflexión y retroalimentación del proyecto, donde los integrantes reciben comentarios. Sin embargo, no tenemos un sistema de lecciones aprendidas que nos permita tener un proceso de acompañamiento y mejora de equipo. De hecho, el equipo a veces tiene tanto trabajo que queda muy poco tiempo

para lograr una retroalimentación donde se logre un proceso de aprendizaje real y que no sea más allá del inicio y el final del proyecto. Posiblemente, sería enriquecedor tener proceso de retroalimentación concomitante para mejorar las capacidades técnicas y operativas del equipo.

Entrevistadora: ¿la Fundación cuenta con algún tipo de biblioteca, archivo o repositorio de documentos?

Entrevistado: Sí, claro. La Fundación tiene sus respectivos procesos para archivar los proyectos. Sin embargo, poco volvemos a consultarlo a menos de que tengamos una duda muy específica sobre algún proyecto pasado.

Entrevistadora: Entiendo. Ahora bien, ¿Cómo se aseguran de que los proyectos cumplan el valor de los requerimientos de los interesados?

Entrevistado: Como te comenté, tenemos buenas relaciones con los interesados, por lo que uno de nuestros principios es tener una comunicación fluida con ellos para siempre estar al tanto de sus expectativas y requerimientos. No obstante, cuando vamos al territorio (municipio), a veces nos encontramos con que la ciudadanía, por ejemplo, no termina 100% satisfecha con lo que se realiza, pues tenían otro tipo de expectativas. Esto no pasa en todas las ocasiones, claro está, pero creo que esto lo podríamos evitar si dentro de la conciliación del alcance del proyecto también pudiéramos hablar con algún ciudadano, líder o representante de la comunidad donde se realizará el proyecto. Con esto, podríamos aumentar el impacto de nuestras acciones.

Entrevistadora: Luego de hablar del panorama general, ahora platiquemos sobre lo siguiente: ¿Qué herramientas o metodologías cree que deberían incluirse en el modelo de gestión de proyectos sociales para FUNDECAN?

Entrevistado: Actualmente existen muchos programas o software para la gestión de proyectos, como Microsoft Project, que nos parecen muy interesantes adoptarlos. Creo que necesitamos algún tipo de tecnología que nos facilite automatizar procesos de seguimiento a la implementación y al manejo de los recursos financieros, por ejemplo. Estamos abiertos a las recomendaciones que resulten de este trabajo, lo más importante es tratar de actualizar el Modus Operandi de la Fundación, ya que seguimos trabajando en diversidad de formatos y sobre mucho papel, cuando las buenas prácticas de la gerencia de proyectos nos indica que debemos transitar hacia prácticas más sostenibles y con mayor trazabilidad.

Frente a la metodología, creo que sería bueno adoptar las prácticas de gestión de proyectos que indican grades institutos internacionales, como el Project Management Institute o los lineamientos de marco lógico. Más allá de la discusión de cuál método, porque posiblemente todos son muy parecidos y hay variaciones marginales, necesitamos pensar en cómo mejoramos los resultados y el impacto de la Fundación.

También creo que la metodología debería permitirnos incorporar metodologías ágiles, de modo que podamos adaptarnos mejor a los cambios que pueda tener el proyecto. En cierto sentido, podríamos considerar enfoques innovadores para la implementación de proyectos. Sería un valor agregado a lo que hacemos como fundación.

Entrevistadora: ¿Qué tipo de capacitación considera que sería más necesaria para el equipo de la Fundación en cuanto a la gestión de proyectos?

Entrevistado: En cuando al tipo de capacitación, y conociendo muy bien a mi equipo, debe ser una capacitación muy interactiva y pedagógica, de manera que realmente aprendan cómo aplicar los conceptos que se les está enseñando. Sobre las temáticas que se podrían abordar, creo que es fundamental profundizar en cada una de las fases de un proyecto y cuáles son las mejores prácticas para ello.

Creo que otra de las habilidades en las que se debería recibir algún tipo de capacitación es en la investigativa, pues muchas veces requerimos hacer algún tipo de rectificación de necesidades del contexto en el que se aplicará el proyecto, pero no tenemos las metodologías para realizar a profundidad las indagaciones.

También, incluiría dentro de las capacitaciones el manejo de análisis cuantitativos y, sobre todo, promover la cultura del dato. Es necesario fomentar en nuestros equipos la cultura del dato para tomar mejores decisiones y que tengan un pensamiento crítico sobre lo que están haciendo y cómo lo están haciendo.

Entrevistadora: ¿Qué procesos o procedimientos actuales de FUNDECAN cree que deberían mejorarse para fortalecer la gestión de proyectos sociales?

Entrevistado: Es urgente actualizar el proceso de gestión de proyectos y la gestión de la información y su documentación. Como ya he mencionado, la debemos estandarizar nuestros lineamientos, adaptarlos a las necesidades de la Fundación y

mejorar el alcance de la organización. También, debemos aprovechar mejor la información que generamos en la Fundación, de modo que los documentos no se archiven y listo. Tenemos información valiosa que debemos aprovecharla mejor.

Entrevistadora: Cuando hablamos de la gestión de proyectos sociales, me parece interesante que acá el valor agregado no solo reside en la posible ganancia económica que podemos generar, sino que el concepto es más integral y consideramos el valor compartido, donde se busca que también exista un impacto en las vertientes sociales y ambientales del contexto de los proyectos, ¿Qué acciones toma la fundación para lograr ese valor compartido?

Entrevistado: En nuestro caso, el valor social lo logramos generar a través de la implementación de nuestros proyectos. Adicionalmente, reconocemos la importancia del bienestar de nuestros trabajadores como base fundamental de la Fundación. Por lo tanto, incentivamos y seguimos trabajando por fortalecer la prestación de servicios de COMFACOR, la caja de compensación familiar de Córdoba, a los que están afiliados los miembros del equipo. Queremos que nuestro equipo tenga mayor tiempo para acceder a las actividades que ofrece la Caja, como deportes o cursos de desarrollo de otro tipo de habilidades diferentes a las laborales. Por lo tanto, estamos apuntándole a que ellos como trabajadores también puedan buscar espacios para su bienestar.

En lo que respecta al valor ambiental, una de las actividades que hacemos desde hace 3 años en diciembre es una jornada de integración de la mano con la Fundación Omacha, con quienes hacemos una jornada familiar para la siembra de árboles en Montería o sus alrededores. Es una actividad muy bonita porque participan los niños y

jóvenes de las familias de nuestros miembros. Por lo tanto, es un proceso de integración que hemos promovido los últimos años y ha tenido buenos resultados.

Entrevistadora: Ahora bien, a propósito de que has mencionado en varias ocasiones el contexto donde ustedes implementan los proyectos, ¿hay algún tipo de amenaza u oportunidad frente a o que está viviendo hoy el país que incida en el accionar de la Fundación?

Entrevistado: Es una buena pregunta. No podemos desconocer que a la Fundación le afecta o le aporta que estén pasando ciertos hechos en el país. En cuando a las amenazas, creo que la implementación de los proyectos se ha afectado por la gestión financiera de los gobiernos municipales, como también por parte de la contratación pública. Con las nuevas disposiciones del gobierno nacional en materia de contratación, donde se debe justificar muy bien por qué se contratará a más de 4 meses, las autoridades municipales han tomado más tiempo en los procesos de contratación. Entiendo que esto ha generado una sobrecarga de procesos en las administraciones públicas, por lo que también nos vemos afectados nosotros a la hora de avanzar en los procesos de contratación. Hemos tenido casos donde han demorado la adjudicación y contratación hasta 2 meses adicionales al tiempo estipulado.

También, a la hora de girar de recursos, hemos visto que en los últimos años se han dilatado los tiempos de espera. Precisamente, como nuestros proyectos en algunos casos son financiados con fondos del Sistema General de Regalías o de Participaciones. Según lo que me han explicado, las alcaldías deben surtir un proceso

administrativo para lograr el giro de los recursos de la nación a los municipios, pero estos a veces toman tiempo. Por lo tanto, puede que el municipio ya haya adelantado el proceso de contratación y ya se haya iniciado incluso el proyecto, pero esto se ve afectado a la hora de realizar los pagos, de donde se requieren destinar los recursos para pagar viáticos, adquisición de materiales, gestiones administrativas, entre otros. De ahí que se tienda a atrasar la ejecución del calendario de actividades.

Sin duda, el aumento de los precios que se ha tenido desde hace 2 o 3 años en materiales de construcción o en el ACPM y gasolina también ha sido algo crítico. Los presupuestos han tenido que modificarse para no quedar desfinanciados en medio de la ejecución.

También, con la temporada de intensas lluvias de noviembre que estamos pasando, para todos ha sido evidente la afectación en los corredores viales del país. Como nosotros trabajamos en municipios relativamente alejadas a las vías nacionales en Antioquia y Córdoba, los cierres viales perjudican el cumplimiento del calendario. Hubo una ocasión en la ejecución de un proyecto en el que tuvimos que esperar 15 días para movilizar unos materiales que habíamos comprado para la construcción de una infraestructura, pues la carretera estaba inhabilitada.

Otra de las afectaciones diría que son el aumento de la presencia de grupos al margen de la ley en los municipios. Infortunadamente, en Colombia estos grupos han tomado más fuerza y están recuperando la presencia. Esta situación resulta una gran amenaza para la seguridad del equipo, e incluso, para generar vinculaciones con alcaldías, pues ya hay otros actores que inciden en la toma de decisiones públicas. De

ahí que tengamos que ser muy precavidos con la contratación e implementación de proyectos en lugares que tienen una situación de seguridad crítica. De ahí que nuestro rango de acción empiece a limitarse a ciertas zonas de Colombia, cuando nuestro propósito es llegar a los lugares que más necesitan ayuda y que suelen coincidir con las zonas más apartadas.

A pesar de las amenazas, la Fundación quiere concentrarse en aprovechar las oportunidades que están surgiendo. Por ejemplo, vemos que los gobiernos territoriales están comenzando a diversificar sus redes de aliados. Es decir, anteriormente el municipio solo trabajaba con el Gobierno Nacional y con los departamentos, pero ahora, como han visto que la ejecución de recursos es más demorada, están buscando nuevos aliados. Además, los alcaldes están más interesados en entender y lograr articulaciones intersectoriales, donde la fundación puede tener un lugar.

Como consecuencia de lo anterior, creo que eso ha respondido a la creciente demanda de los servicios de la Fundación. Cada vez son más las alcaldías que nos buscan para que los apoyemos en la ejecución de productos específicos del plan de desarrollo. Eso es una ganancia y un resultado que hemos esperado desde hace años y que por fin está surgiendo poco a poco.

Ya para terminar, creo que también hay una oportunidad que no hemos sabido aprovechar. En este caso, creo que cada vez más las empresas están interesadas en fortalecer su responsabilidad social empresarial. Si la Fundación eventualmente es capaz de leer las necesidades y responder con alguna estrategia, donde se puedan encarrilar recursos, esfuerzos y ganas de trabajar a los municipios, FUNDECAN tomaría un rol muy interesante como articulador entre la empresa y las alcaldías, por

ejemplo. En este sentido, debemos estar muy prestos a responder a las demandas de otros sectores para poder mejorar el impacto que estamos generando en territorio.

Entrevistadora: Ya casi para finalizar, de acuerdo con tu perspectiva, ¿cuáles son las características esenciales que debe tener un modelo de gestión de proyectos sociales para una fundación como FUNDECAN?

Entrevistado: Para sintetizar, la flexibilidad para adaptarse a contextos cambiantes, inclusión de herramientas de seguimiento y evaluación de resultados y la formalización de muchas prácticas informales que te he mencionado a lo largo de la entrevista. Algo importante es que debe ser un modelo ajustado a la capacidad de la Fundación, pues somos menos de 15 personas y debe ser un modelo que no tienda a recargar al equipo con muchos informes o reuniones. Nos gusta ser prácticos, entonces creo que debería ser algo muy provechoso y que nos permita llevar las tareas que ya tenemos asignadas y que tengamos algún orden más claro en funciones, procesos y tiempos.

Entrevistadora: ¿Algo más que desee agregar sobre cómo mejorar la gestión de proyectos sociales en FUNDECAN?

Entrevistado: Más allá de que sea un modelo de gestión innovador o eficiente, creo que debemos pensar en que este modelo responda realmente a las necesidades y al tamaño de la organización. Me gustaría mucho que nazca una propuesta que enamore aún más al equipo de nuestra razón de ser como Fundación, y por lo tanto, nos permita mejorar la gestión de proyectos sociales.

Muchas gracias por el espacio.

Entrevistadora: Muchas gracias a ti por recibirme.

D. Anexo. Matriz de actividades por cada fase según dominio de desempeño

Dominio de desempeño	Estrategia	Inició	Planificación	Ejecución	Control	Cierre	Instrumentos
Interesados	Análisis e involucramiento de los interesados	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de equipo • Mapeo y análisis de actores a partir de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Rectificación de la cadena de valor compartido con los actores. (Acuerdo sobre el alcance del proyecto con los actores) • Establecimiento de rutas y mecanismos de comunicación e intervención con los interesados durante las fases de ejecución, control y cierre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación activa de actores en el territorio. • Ejecución de actividades de involucramiento con actores en la ejecución del proyecto. • Activación de canales de comunicación y espacios de retroalimentación de los interesados. (Grupos focales, encuestas, entrevistas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y monitoreo del involucramiento e interés de los actores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de interesados en espacios de análisis retrospectivo para la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas. • Involucramiento en la entrega final de bienes o servicios - enfoque de acción sin daño 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución del proyecto • Documento técnico del proyecto • Instrumentos de recolección de información (Encuestas, grupos focales, entrevistas).
Equipo	Capacitación y desarrollo de equipo de alto rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de trabajo para definición del alcance, objetivos y visión del proyecto. • Taller de fortalecimiento de habilidades interpersonales y pensamiento crítico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de actividades según perfiles y roles del equipo. • Activación de espacios para refuerzo de cultura organizacional. • Ejecución de talleres sobre habilidades interpersonales y de pensamiento crítico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en actividades y labores específicas que requiera el equipo para la ejecución de actividades eficiente y efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Balance de necesidades de habilidades blandas y duras del equipo de trabajo para aumentar eficiencia y efectividad en el desarrollo de las tareas. • Ejecución de actividades para fomentar el desarrollo de equipo de alto rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación y autoevaluación sobre la implementación de habilidades blandas y duras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de inicio • Talleres y capacitaciones para equipo. • Mesas de trabajo • Instrumento de medición de estado anímico y relacional del equipo de trabajo.

Enfoque de desarrollo y ciclo de vida del proyecto	Definición de enfoque de desarrollo de proyecto y aplicación de métodos para definición de cadena de valor compartido	<ul style="list-style-type: none"> Definición de ficha técnica del proyecto sobre necesidades y características del contexto Definición de método a partir del cual se formulará el proyecto - marco lógico, teoría del cambio) 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de cronograma. Definición de productos y resultados a partir de la cadena de valor compartido. Socialización y verificación de fases de proyecto y resultados con los interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación del cronograma establecido de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento al cronograma establecido de entrega de productos. Según el enfoque del proyecto, es necesario recolectar información y procesarla para realizar iteraciones al proyecto u que mejore su rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe sobre cumplimiento de entregas del proyecto a partir de cronograma. Cierre administrativo, contable y legal del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Ficha técnica del proyecto - Anexo a documento técnico - Matriz de definición de perfil del proyecto (Enfoque predictivo, híbrido o adaptativo y cadencia de entrega de resultados) según criterios sobre el tipo de bien o servicio a entregar, el alcance del proyecto y las capacidades de la organización. Informe final
Planificación	Planificación holística que esté alineada a la cadena de valor compartido	<ul style="list-style-type: none"> Análisis causal de las necesidades que se requieren atender en el proyecto. Reconocimiento de particularidades contextuales a nivel económico, social, político, cultural y ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de cadena de valor compartido a partir de documento técnico y definición de entregables, con especial énfasis en el valor social y ambiental del proyecto. Identificación de necesidades de recursos físicos y humanos. Elaboración de presupuesto de costos articulado con el cronograma y disponibilidad de recursos. Inclusión en el cronograma del proyecto la interacción con los interesados. Se definen estrategias y pautas para realizar control de cambios al proyecto. Diseño de indicadores SMART 	NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> Documento técnico que considere contexto. Plan de implementación en el que se definan los canales de comunicación Cronograma Presupuesto

			para realizar seguimiento del proyecto.				
Planificación	Verificación de cumplimiento de planificación y ajustes para mantener desarrollo óptimo del proyecto	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de actividades definidas • Si se escoge un enfoque híbrido o adaptativo, se debe planificar incrementalmente la entrega de productos o servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> •Elaboración de informe de seguimiento de implementación de actividades y productos. <ul style="list-style-type: none"> • Si es necesario, activar mecanismos de control de cambio a partir de la información de seguimiento, en aras de mantener un alto desempeño del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final sobre entrega de actividades y resultados según la cadena de valor compartida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de seguimiento a cadena de valor compartido. <ul style="list-style-type: none"> •Mesas de trabajo para la toma de decisiones sobre controles de cambio. • Informe final
Trabajo del proyecto	Estrategia de gestión del conocimiento y puntos de control del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de responsable de documentación y archivo •Definición de pautas de archivo y gestión de conocimiento <ul style="list-style-type: none"> •Aplicación de benchmarking sobre proyectos anteriores y proyectos ejecutados por otras entidades en el documento técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de pautas de calidad y eficiencia en la gestión de recursos y adquisiciones • Establecimiento de plan de comunicaciones proactivo con los interesados. <ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento en el cronograma espacios periódicos de reflexión sobre las lecciones aprendidas y buenas prácticas en la implementación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Implementación de pautas de archivo y gestión del conocimiento. •Implementación de plan de comunicaciones con los interesados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Activación de espacios de retroalimentación para el equipo y para el proyecto. <ul style="list-style-type: none"> •Identificar puntos de toma de información sobre avances del proyecto. •Informe de seguimiento sobre el desempeño del proyecto y de las posibles restricciones del proyecto • Realización de mesa de trabajo para toma de 	<ul style="list-style-type: none"> •Recaudo de informes y evidencias finales para continuar con proceso de gestión de conocimiento. •Informe final sobre desempeño del proyecto en términos de eficiencia y efectividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento técnico <ul style="list-style-type: none"> • Plan de comunicaciones •Cronograma •Mesas de trabajo •Informe de seguimiento • Informe final

					decisiones sobre proyecto. •Realización de mesa de trabajo con interesados para identificar oportunidades, buenas prácticas y puntos de mejora para el proyecto.		
Entrega	Concertación de entrega de valor compartido con interesados	•Definición de expectativas, requisitos y alcance con interesados del proyecto	•Definición de cadena de valor compartido que sea coherente con las expectativas de los interesados. •Socialización de requerimientos finales de los entregables del proyecto con equipo de trabajo. •Conciliación de estándares de calidad del proyecto con interesados.	NA	NA	NA	•Documento técnico •Acta de inicio
Entrega	Estrategia de verificación de valor compartido	NA	NA	•Implementación de actividades y productos a partir de los estándares de calidad.	• Informe de seguimiento a la calidad de las entregas que se realizan a los interesados. •Mesa de seguimiento con interesados sobre calidad de entregables. • Mesa de trabajo para la toma de decisiones para mejorar o mantener el desempeño del proyecto.	• Informe final sobre cumplimiento de estándares de calidad en la entrega del proyecto. •Mesa de retroalimentación sobre resultados finales por parte de los interesados. •Mesa de retroalimentación sobre resultados finales por parte del equipo.	• Mesas de trabajo •Informe de seguimiento • Informe final

Medición	Definición de indicadores	•Consolidación de batería de indicadores situacionales sobre el contexto del proyecto.	•Formulación del plan de acción del proyecto a partir de la cadena de valor compartido, en el que se definen indicadores de actividades, producto, efectividad y eficiencia. •Consolidación de tablero de control de indicadores	NA	NA	NA	•Batería de indicadores en el documento técnico •Plan de acción con indicadores •Tablero de control con indicadores
Medición	Seguimiento a indicadores y transformación de datos a información para la toma de decisiones	NA	NA	•Registro de información suficiente y de calidad para la medición de indicadores.	•Realizar seguimiento a indicadores a través de tablero de control. •Generar un visor de indicadores para la toma de decisiones •Generar informe de seguimiento de la medición y análisis de indicadores sobre el desempeño del proyecto. • Mesa de trabajo para el análisis de seguimiento a indicadores y toma de decisiones para mantener el desempeño del proyecto. • Socialización de resultados a los interesados.	•Informe final con recomendaciones para futuros proyectos a partir de resultado de medición de indicadores.	•Registro de información sobre actividades •Cargue de información a tablero de control •Informe de seguimiento •Mesa de trabajo •Socialización de resultados con interesados •Informe final

Incertidumbre	Análisis de incertidumbre, ambigüedades y complejidad	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de contexto y las variables que pueden derivar en ambigüedades, complejidades, volatilidad y riesgos. • El equipo se informa y conoce las condiciones sociales, económicas, políticas, ambientales y culturales en el que se desarrollará el proyecto. • Realizar un mapa de riesgos en el que se relacione el riesgo y la probabilidad de ocurrencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen rubros y tiempos adicionales para la atención de posibles incidentes que se puedan materializar. • Se capacita al equipo sobre los posibles riesgos que existen y cómo se debe disminuir la probabilidad de ocurrencia. • Se retroalimentan el mapa de riesgos con la estructuración del proyecto y los aportes de los interesados. 	NA	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> • Documento técnico con apartado de identificación de contexto y variables que pueden causar ambigüedades, complejidades, volatilidad y riesgos y mapa de riesgos • Capacitaciones al equipo • Presupuesto con rubros y tiempos adicionales
Incertidumbre	Estrategias para atención de incertidumbre	NA	NA	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementan las actividades teniendo en cuenta los estándares definidos para disminuir las probabilidades de los riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y actualización a mapa de riesgos y detección de oportunidades • Mesa de identificación de posibles riesgos o atención de materialización de riesgos. • Informe de alertas tempranas del balance de seguimiento de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas en la gestión de la incertidumbre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de riesgos • Mesa de trabajo • Informe de seguimiento a riesgos y alertas tempranas. • Informe final sobre buenas prácticas y lecciones aprendidas en la gestión de incertidumbre.

Nota: Elaboración propia

