



Propuesta metodológica para la gestión de proyectos basada en estándares internacionales en la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía CPCC

AUTORES:

ANGELA VIVIANA CHIQUIZA RIPPE

JEISON DE JESUS SALCEDO SANTOS

ANDRES DAVID ACERO SOLANO

Universidad Ean

Facultad de ingeniería

Maestría en gerencia de proyectos

Bogotá, Colombia

2024 - 2025

Propuesta metodológica para la gestión de proyectos basada en estándares internacionales en la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía CPCC

ANGELA VIVIANA CHIQUIZA RIPPE

JEISON DE JESUS SALCEDO SANTOS

ANDRES DAVID ACERO SOLANO

Trabajo de grado para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Dr. PostDoc. CESAR HERNANDO RINCON GONZÁLEZ

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de ingeniería

Maestría en gerencia de proyectos

Bogotá, Colombia

2024 - 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

(Dedicatoria o frase. Página opcional)

A Dios, sin ÉL NADA ES POSIBLE, a mi familia (mi esposo e hijos, mis padres y mis ángeles) los amo, a mis compañeros, director de la tesis, jurados, Universidad EAN gracias. Dios que este logro no sea el último. Salmo 126 5;6 (NVI).

Angela CH.

Para Dios mi guía, mis padres, mi familia y en memoria de quien fue mi guía, mi amigo y mi maestro este logro no es solo mío es nuestro.

Andres A.

A Dios, a mi madre, a mis hermanas, esposa e hija, a mis compañeros, director de tesis y profesores de la Universidad EAN, que apoyaron firmemente este proceso muchas gracias.

Jeison S.

Agradecimientos

(Puede omitir esta página, no es obligatoria, pero es recomendable)

Esta sección es opcional, en ella el autor agradece a las personas o instituciones que colaboraron en la realización de su trabajo de grado. Si se incluye esta sección, deben aparecer los nombres completos, los cargos y su aporte al trabajo.

Resumen

La Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía (CPCC) se posiciona como un actor esencial para fomentar la participación ciudadana y la inclusión social en Colombia. No obstante, la carencia de un enfoque metodológico formal para gestionar sus proyectos ha restringido tanto su rendimiento como su sostenibilidad. El presente estudio introduce una metodología adaptable, inspirada en estándares internacionales como PMBOK, PRINCE2 e ISO 21500, orientada a perfeccionar la planificación, ejecución y evaluación de los proyectos en la CPCC. Con un diseño de investigación mixto, se revisaron las prácticas actuales, se detectaron oportunidades de mejora y se elaboró un marco metodológico en sintonía con el contexto organizacional. La implementación de esta propuesta pretende optimizar el uso de recursos, mejorar la interacción con los actores clave y potenciar los resultados de los proyectos, lo que se traduciría en un mayor impacto social y en la posibilidad de ampliar sus iniciativas. Los hallazgos resaltan la importancia de integrar prácticas estandarizadas que, sin perder flexibilidad, se adapten a los desafíos particulares de las organizaciones sociales.

Palabras clave: Gestión de proyectos, impacto social, estándares internacionales, CPCC, planificación estratégica, participación ciudadana, sostenibilidad.

Abstract

The Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía (CPCC) is a vital organization dedicated to promoting civic engagement and social inclusion in Colombia. However, the lack of a formal project management methodology has limited both its efficiency and long-term viability. This study introduces an adaptive methodology, drawing on international standards such as PMBOK, PRINCE2, and ISO 21500, designed to enhance the planning, execution, and evaluation of projects within CPCC. Employing a mixed-methods approach, the current practices were analyzed, areas for enhancement were identified, and a tailored methodological framework was developed to suit the organizational context. The proposed approach aims to optimize resource utilization, strengthen stakeholder engagement, and improve project outcomes, thereby increasing social impact and scalability. The findings underscore the significance of adopting standardized yet flexible practices to meet the unique challenges faced by social organizations.

Keywords: Project management, social impact, international standards, CPCC, strategic planning, civic engagement, sustainability.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas.....	11
1. Introducción	13
1.1. <i>Antecedentes</i>	<i>14</i>
1.2. <i>Descripción del Problema.....</i>	<i>15</i>
1.3. <i>Pregunta de Investigación.....</i>	<i>16</i>
2. Objetivos	17
2.1. <i>General.....</i>	<i>17</i>
2.2. <i>Específicos.....</i>	<i>17</i>
3. Justificación	18
3.1. <i>Viabilidad del proyecto</i>	<i>19</i>
4. Marco Institucional.....	20
4.1. <i>Presentación de la Empresa.....</i>	<i>20</i>
4.2. <i>Objeto Social</i>	<i>20</i>
4.3. <i>Referentes Estratégicos</i>	<i>21</i>
Visión.....	21
Misión.....	21

4.4.	<i>Enfoques Transversales de Intervención</i>	21
	Enfoque de Derechos Humanos:	21
	Enfoque de género	21
	Enfoque diferencial e interseccional	22
	Enfoque de comunicación para el cambio	22
	Enfoque de pensamiento decolonial:.....	22
4.5.	<i>Principios de Intervención</i>	23
4.6.	<i>Estructura Organizativa</i>	24
4.7.	<i>Servicios Ofrecidos</i>	25
4.8.	<i>Análisis del Sector</i>	25
	a) Amenaza de nuevos competidores en la industria o sector.....	25
	2. Poder de Negociación de los Proveedores	26
	b) Poder de Negociación de los Clientes.....	27
	c) Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos.....	27
	d) Rivalidad entre Competidores	28
5.	Marco de Referencia	29
5.1.	<i>Proyectos</i>	29
	5.1.1. Historia	34
	5.1.2. Tipologías de proyectos	35
	5.1.3. Proyectos Sociales.....	36
	5.1.4. Ciclo de vida del proyecto social	37
	5.1.5. Impacto del entorno de los proyectos	38
5.2.	<i>Gerencia de Proyectos</i>	38
	5.2.1. Gerencia de proyectos Sociales	39

5.3.	<i>Desempeño de Proyectos</i>	39
5.3.1.	Categorías principales (KPIs)	39
5.3.2.	Métricas Efectivas	40
5.4.	<i>Estándares Internacionales de la Gerencia de Proyectos</i>	41
5.4.1.	PMBOK	42
5.4.2.	AIPM CPPM	45
5.4.3.	AIPM CPSPM	46
5.4.4.	APMBOK.....	47
5.4.5.	ISO 21500 e ISO 21502	48
5.4.6.	P2M	51
5.4.7.	PRINCE2.....	53
5.4.8.	PM ²	55
5.4.9.	IPMA ICB4.....	56
5.4.10.	P5	57
5.4.11.	Comparativa entre estándares	58
5.5.	<i>Modelos De Madurez en la Gestión Organizacional OPM</i>	60
5.5.1.	Concepto de madurez en la gestión organizacional	60
5.5.2.	Modelos de madurez en la gestión de proyectos	61
6.	Diseño Metodológico	67
6.1.	<i>Enfoque de la Investigación</i>	67
6.2.	<i>Fases Para Alcanzar los Objetivos Planteados</i>	67
6.2.1.	Referentes Teóricos	67
6.3.	<i>Técnicas de Recolección de Datos</i>	69
6.3.1.	Variables de Estudio.....	69
6.3.2.	Entrevista	70

6.3.3.	Cuestionario	72
6.3.4.	Población y muestra.....	77
6.4.	<i>Validación de Instrumentos.</i>	78
6.4.1.	Resultado de la validación de instrumentos	80
6.5.	<i>Plan Metodología por Implementar.</i>	82
6.6.	<i>Ficha Técnica.</i>	85
7.	Diagnóstico Organizacional	86
7.1.	<i>Procesamiento Estadístico de Datos</i>	86
7.1.1.	Cualitativo	86
7.1.2.	Cuantitativo.....	96
8.	Análisis Interno y Externo.	106
9.	Plan de Intervención	116
9.1.	<i>Propuesta Metodológica</i>	116
9.2.	<i>Matriz de Fases</i>	122
8.3.	<i>Plan de Implementación</i>	124
8.4.	<i>Roadmap de Implementación</i>	126
8.4.1.	Componentes operativos del roadmap de implementación	127
8.5.	<i>Evaluación Financiera del Proyecto de Implementación</i>	130
8.5.1.	Criterios de evaluación financiera.....	130
8.5.2.	Inversión inicial estimada.....	130
8.5.3.	Costos operativos anuales proyectados.....	131
8.5.4.	Beneficios esperados	132
8.5.5.	Flujo de caja proyectado	133

8.5.6.	Resultados de la evaluación financiera	133
9.	Conclusiones y Recomendaciones.....	134
8.	Referencias	139
9.	Anexos.....	148
	<i>Anexo A. Juicio de experto 1</i>	<i>148</i>
	<i>Anexo B. Juicio de experto 2</i>	<i>150</i>
	<i>Anexo C. Juicio de experto 3</i>	<i>152</i>

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Estructura organizativa CPCC.....	24
Figura 2 Características Principales de los Proyectos.....	33
Figura 3 Línea de Tiempo sobre Historia Proyectos.....	34
Figura 4 Clasificación de los proyectos según ILPES.....	35
Figura 5 Clasificación de Proyectos para la CPCC.....	36
Figura 6 Ciclo de vida de los proyectos según (PMI, 2021).....	37
Figura 7 La Casa de PM ²	56
Figura 8 El ojo de la competencia de IPMA.....	57
Figura 9 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	58
Figura 10 Estructura del Modelo OP3.....	62
Figura 11 Plan de Metodología para implementar.....	83
Figura 12 Evaluación de acuerdo con las variables de estudio.....	89
Figura 13 Análisis Causal de la Baja Madurez en la Gestión de Proyectos.....	99
Figura 14 Desempeño de la Planificación en CPCC – Indicadores Clave.....	100
Figura 15 Análisis Causal de la Deficiencia en Métodos y Artefactos.....	101
Figura 16 Análisis Causal de la deficiencia en Herramientas e Instrumentos.....	102
Figura 17 Desempeño de Equipos y Trabajo en CPCC – Indicadores Clave.....	103
Figura 18 Análisis Causal de la deficiencia en Entrega.....	104
Figura 19 Diagrama de fortalezas y desafíos.....	105
Figura 20 Metodología propuesta para la gestión de proyectos sociales en CPCC..	116
Figura 21 Ruta de implementación por meses.....	126

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Definición de Proyecto de acuerdo con Estándares internacionales</i>	31
Tabla 2 <i>Medidas de desempeño</i>	40
Tabla 3 <i>Doce principios del PMBOK</i>	43
Tabla 4 <i>Ocho dominios del PMBOK</i>	43
Tabla 5 <i>Principales Componentes del APMBOK</i>	47
Tabla 6 <i>Principales componentes ISO 21500</i>	49
Tabla 7 <i>Principales componentes ISO 21502</i>	50
Tabla 8 <i>Estructura P2M</i>	51
Tabla 9 <i>Principios, temas y procesos del PRINCE 2</i>	53
Tabla 10 <i>Comparativa entre estándares</i>	58
Tabla 11 <i>Modelos de Madurez</i>	66
Tabla 12 <i>Matriz DOFA</i>	107
Tabla 13 <i>Matriz EFE -CPCC</i>	111
Tabla 14 <i>Matriz EFI -CPCC</i>	113
Tabla 15 <i>Variables de estudio</i>	69
Tabla 16 <i>Escala de Likert empleada en el cuestionario</i>	73
Tabla 17 <i>Instrumento de medición cuantitativo</i>	73
Tabla 18 <i>Instrumento de medición cuantitativo</i>	77
Tabla 19 <i>Valoración de expertos</i>	79
Tabla 20 <i>Cálculo de CVC_t para la entrevista</i>	80
Tabla 21 <i>Cálculo de CVC_t para el cuestionario</i>	81
Tabla 22 <i>Cuestionario para Validación de la metodología</i>	83

Tabla 23 <i>Ficha técnica de la muestra</i>	85
Tabla 24 <i>División de la entrevista por variable de estudio</i>	87
Tabla 25 <i>Porcentajes de evaluación cualitativo</i>	88
Tabla 26 <i>Análisis variable Madurez de la Gestión de Proyectos de la entrevista</i>	90
Tabla 27 <i>Análisis variable planificación de la entrevista</i>	91
Tabla 28 <i>Análisis variable métodos y artefactos de la entrevista</i>	92
Tabla 29 <i>Análisis variable herramientas e instrumentos de la entrevista</i>	93
Tabla 30 <i>Análisis variable equipo de trabajo de la entrevista</i>	94
Tabla 31 <i>Análisis variable entrega de la entrevista</i>	94
Tabla 32 <i>Resumen estadístico cuestionario</i>	96
Tabla 33 <i>Desglose de inversión</i>	130
Tabla 34 <i>Flujo de caja</i>	133
Tabla 35 <i>Calificación experto 1</i>	148
Tabla 36 <i>Calificación experto 2</i>	150
Tabla 37 <i>Calificación experto 3</i>	152

1. Introducción

De acuerdo con lo establecido por la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía (CPCC, 2025), es considerada una organización de tipo comunitario, que busca ayudar y fortalecer a la sociedad en diferentes sectores, con actividades como experiencias participativas, que ayuden a capacitar a sus integrantes en diferentes áreas en especial en derechos políticos. Tal como lo indica (CPCC, 2025) la Corporación trabaja con áreas como comunicación, participación ciudadana, trabajo sobre incidencias públicas, desarrolla temas de avance a una sociedad inclusiva como la lucha contra el racismo y orientando a la defensa de los derechos humanos, todo esto con el apoyo de Cooperación nacional e internacional. También enfoca sus esfuerzos en áreas como participación ciudadana, incidencia en políticas públicas, comunicación, equidad de género, defensa de derechos humanos, asociatividad y superación del racismo, implementando proyectos cofinanciados por agencias de cooperación nacional e internacional (CPCC, 2025)

Este documento se desarrolla con el fin de mejorar la gestión y ejecución de proyectos dentro de la organización, presentando y desarrollando una propuesta de implementación metodológica; para este fin se evaluó y se analizó los antecedentes, la descripción del problema y la pregunta de investigación que permitan identificar una solución acorde a las necesidades de la entidad.

1.1. Antecedentes

La contribución internacional para el desarrollo involucra a actores públicos y privados en búsqueda del fomento del progreso económico y social en los países en vías de desarrollo (Boni Aristizábal, 2010), explorando a su vez, un equilibrio con las naciones más avanzadas (Tassara, 2011). Este enfoque surgió en contextos como la reconstrucción de Europa después de la Segunda Guerra Mundial y los procesos de descolonización con el Plan Marshall, como un ejemplo emblemático de un esfuerzo para revitalizar economías y estabilizar sistemas políticos (Vindt, 2020). Sin embargo, la cooperación ha enfrentado desafíos importantes, como la creación de nuevos estados con economías frágiles tras la descolonización, lo que ha generado la necesidad de apoyo internacional. (Córdoba Jacinto & Blandon Neira, 2023).

Con el paso del tiempo, la cooperación internacional ha evolucionado como respuesta a la globalización, integrando nuevos actores y enfoques que facilitan la resolución de problemas globales como la salud y los derechos humanos (del Río, Chiani, & (Eds.), 2009). En el año 2000, se estipularon las metas de milenio con (Torres & Mújica, 2004). Más tarde en 2015, se dieron a conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales se han consolidado como una parte fundamental de la agenda global de desarrollo, con el fin de erradicar la pobreza y promover la sostenibilidad a nivel mundial (Aguirre Barrera, J. & Aguirre Barrera, S., 2020).

El informe más actualizado sobre el avance de Colombia en el cumplimiento de las metas de la agenda 2030 (Objetivos de Desarrollo Sostenible), revela que los ODS que han mostrado un mayor avance son el número 17: Alianzas para lograr los objetivos; el número 14: Vida submarina; y el número 12: Producción y consumo sostenible (DNP, 2020). Los objetivos más rezagados son el ODS 2 (Hambre Cero) con un avance del 23,9%, el ODS 7 (Energía Asequible y No Contaminante) con 38,9%, el ODS 1 (Fin de la Pobreza) con 43,2%, el ODS 3

(Salud y Bienestar) con 48,4%, y el ODS 10 (Reducción de la Desigualdad) con 49,3% (Morales, J. R. R., Montero-Miranda, E., & Campos-Calderón, F., 2020).

La Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía se dedica al diseño y ejecución de planes, programas y proyectos orientados a beneficiar a los jóvenes de la ciudad de Montería. Se enfoca en garantizar la efectividad e impacto social de estos planes, promoviendo la participación de los jóvenes como ciudadanos responsables y miembros integrales de la sociedad (CPCC, 2025). La principal fuente de financiación de esta organización corresponde a agencias de cooperación como la Inter American Foundation, SWISSAID, Open Society Foundations y Fundación Avina, que apoyan iniciativas innovadoras y sostenibles en América Latina y el Caribe (Tovinson O, L., 2024).

De acuerdo con lo anterior, La (CPCC, 2025), tiene una oportunidad significativa para fortalecer el impacto de sus proyectos beneficiando a más comunidades y personas.

1.2. Descripción del Problema

La Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía (CPCC, 2025) enfrenta el desafío de maximizar su impacto en las comunidades, en un contexto de creciente desigualdad y pobreza. A pesar de haber implementado proyectos en áreas como la participación ciudadana, equidad de género y derechos humanos, la (CPCC, 2025) debe adaptarse a las demandas cambiantes de las comunidades y contexto global. La falta de una metodología de gestión de proyectos ha limitado su capacidad para atraer financiamiento sostenido, lo que resulta en un desempeño aceptable, la continuidad y sostenibilidad de sus proyectos.

Para abordar estos desafíos, la (CPCC, 2025) necesita implementar una metodología de gestión de proyectos que no solo se ajuste a sus necesidades organizacionales, sino que también responda a los retos globales planteados por la cooperación internacional, su principal fuente de financiación.

1.3. Pregunta de Investigación

¿La adopción de una metodología de gestión de proyectos ajustada al contexto organizacional puede mejorar la ejecución de proyectos de la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía?

2. Objetivos

2.1. General

Proponer una metodología de gestión de proyectos ajustada al contexto organizacional y basada en estándares internacionales para la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía.

2.2. Específicos

- Revisar la literatura y estudios sobre la gestión de proyectos, haciendo énfasis en su aplicación a organizaciones de tipo social, para la formulación de una metodología en la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía.
- Realizar un diagnóstico de la gestión de proyectos en la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía.
- Formular una metodología de gestión de proyectos basada en estándares internacionales para La Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía.
- Elaborar un plan para la implementación de la metodología de gestión de proyectos propuesta.

3. Justificación

En Colombia, la persistente pobreza y desigualdad constituyen un obstáculo significativo para el progreso social y económico del país. En este contexto, la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía (CPCC) ha demostrado un fuerte compromiso con la ejecución de iniciativas centradas en la participación ciudadana, la equidad de género y la promoción de los derechos humanos. No obstante, la ausencia de una metodología clara y sistemática para la gestión de proyectos ha dificultado la optimización de sus resultados y la obtención de recursos financieros a largo plazo. Esta situación compromete la sostenibilidad y continuidad de sus acciones, factores clave para atender las necesidades de las poblaciones más vulnerables.

La CPCC como organización social, tiene la oportunidad de responder a este contexto implementando una metodología de gestión que no solo se alinee a su contexto organizacional y a sus necesidades operativas y estratégicas, sino que también responda a los desafíos globales planteados por la cooperación internacional, su principal fuente de financiamiento.

Este trabajo de grado se justifica en la necesidad de proponer una metodología que contemple prácticas de gestión de proyectos alineadas a su contexto organizacional y que permita mejorar la ejecución de proyectos en la CPCC. La investigación contribuirá a fortalecer la capacidad de la CPCC en la ejecución de sus proyectos fomentando el aprendizaje y la mejora continua dentro de la organización.

3.1. Viabilidad del proyecto

La viabilidad en el diseño de una "Propuesta Metodológica de Gestión de Proyectos para la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía" es alta, principalmente por el sólido respaldo institucional que se ha obtenido por parte de sus directivas. La organización ofrece un acceso completo a la información necesaria, lo que facilita la toma de decisiones y la planificación del proyecto. Además, la alta dirección ha mostrado un compromiso total con la propuesta, asegurando el apoyo necesario para el desarrollo de la metodología. Este respaldo es fundamental para garantizar que el proyecto cuente con los recursos y la orientación adecuada para su ejecución.

La CPCC tiene una estructura organizativa adecuada, con seis miembros en la junta directiva y presencia en dos regiones importantes de la costa caribe colombiana (Córdoba y Sucre), lo que permitirá gestionar y desarrollar eficientemente el plan de implementación.

Aunque la probabilidad de cumplir con los plazos establecidos es alta, es necesario considerar posibles contingencias que puedan afectar el cronograma del proyecto, tales como cambios legislativos, situaciones de orden público o eventos climáticos extremos y aspectos internos como la resistencia al cambio. Los factores externos e internos deben ser contemplados en la planificación, lo que asegura una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación.

4. Marco Institucional

4.1. Presentación de la Empresa

La Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía es una organización social que genera diálogos y experiencias de participación para el empoderamiento de las comunidades en el diseño de iniciativas y soluciones de las realidades y problemáticas que les afectan e interesan, impulsando el ejercicio de sus derechos políticos y su capacidad de agencia. La Corporación nace en el 2013, como una iniciativa colectiva liderada por jóvenes de la ciudad de Montería, con interés en el trabajo colaborativo y cooperativo en función de promover la participación y los derechos de las personas jóvenes en la ciudad, así mismo visibilizar las voces de esta población en espacios de toma de decisiones (CPCC, 2025)

4.2. Objeto Social

La CPCC promueve el desarrollo social a nivel rural y urbano a través de la gestión, planeación y ejecución de proyectos dirigidos a la construcción de ciudadanía, el progreso social y desarrollo integral, con especial atención en las comunidades y poblaciones más vulnerables del país; a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes, enfocados en la participación, los derechos humanos e incidencia de las comunidades o grupos poblacionales sujetos de intervención y acompañamiento. La organización desarrolla proyectos de tipo cultural, deportivo, educativos, ambientales, productivos, cívicos y tecnológicos, en alianza con entidades públicas y privadas del orden nacional o territorial, de otros estados y agencias de cooperación internacional alineadas a las líneas de trabajo de la CPCC (CPCC, 2025).

4.3. Referentes Estratégicos

De acuerdo con (CPCC, 2025), a continuación, se describe la visión, la misión, enfoques transversales y principios de intervención:

Visión

En el 2028 somos reconocidos como una organización líder en el Caribe Colombiano que promueve la capacidad de agencia de comunidades, colectivos y territorios generando diálogos y experiencias de participación para el acceso a derechos y la transformación de sus realidades.

Misión

Impulsamos la participación y acción colectiva de las comunidades, colectividades y territorios, visibilizando y cualificando su rol protagónico en el diseño, implementación y seguimiento de planes, programas, políticas y estrategias alineados a sus agendas e intereses.

4.4. Enfoques Transversales de Intervención

Enfoque de Derechos Humanos: Construyendo Ciudadanía reconoce a las comunidades, jóvenes y ciudadanos involucrados como sujetos de derechos con dignidad humana y libertades, por lo cual promueve y exige la garantía de los mismos de forma integral e interdependiente. En este sentido en los procesos de implementación, evaluación y seguimiento de los proyectos, acciones estratégicas y actividades de la organización se promueve de manera permanente su participación y autodeterminación. Principios como la equidad, la no discriminación, la inclusión, la participación y la rendición de cuentas, son aplicados por la Corporación en función de materializar este enfoque.

Enfoque de género: Construyendo Ciudadanía prevé una acción permanente de sensibilización en torno a la prevención de las violencias de género, la promoción

de masculinidades no violentas, la inclusión y cualificación de mujeres jóvenes para participar en espacios de toma de decisiones y en diálogos con actores públicos y privados, el empoderamiento de las mujeres para realizar procesos de veeduría ciudadana y participar en cargos de dirección, la aplicación de acciones estratégicas de comunicación para la desnaturalización de la violencia contra la mujer en los escenarios de participación y al interior de la Organización.

Enfoque diferencial e interseccional: Construyendo Ciudadanía reconoce las diversidades que confluyen en comunidades, grupos y personas participantes, por lo cual se compromete de manera permanente en promover una participación efectiva y real de las comunidades indígenas, raizales y afrodescendientes, garantizando que sus voces no sean excluidas o invisibilizadas, esto implica la garantía de condiciones mínimas para participar en igualdad de condiciones, aportando al cierre progresivo de brechas y a la visibilización de estas diferencias y particularidades ante instituciones y espacios de representación.

Enfoque de comunicación para el cambio: Construyendo Ciudadanía reconoce la comunicación como herramienta para generar transformaciones positivas en las dinámicas territoriales, colectivas e individuales, por lo tanto promueve de manera permanente la comunicación a través de la formación, la acción colectiva, la producción de conocimiento en función de visibilizar a grupos y realidades históricamente excluidas, transformando las narrativas en torno a las juventudes, la ciudadanía y los territorios.

Enfoque de pensamiento decolonial: Construyendo ciudadanía impulsa la valoración y priorización de las identidades, pensamientos y visiones del territorio sobre imposiciones culturales o sistémicas, motivando la reflexión continua sobre el racismo, clasismo y violencia estructural, institucional, social y política

históricamente naturalizadas, conectando a las comunidades con la riqueza de su identidad, su historia, sus prácticas ancestrales y arraigos territoriales

4.5. Principios de Intervención

a. Humanismo: Construyendo ciudadanía centra sus acciones y procesos en el respeto por la dignidad de las personas, comunidades y territorios, promoviendo el buen trato, reconocimiento y reivindicación de los derechos humanos.

b. Participación: Construyendo ciudadanía promueve entornos de trabajo colaborativo y cooperativo, puesto que cree en la capacidad de agencia de los territorios, de sus socios, aliados, beneficiarios y por lo cual impulsa la construcción de contenidos, ideas y proyectos desde lógicas de colectividad, colaboración, creatividad y diversidad de perspectivas.

c. Equidad: Construyendo ciudadanía centra sus acciones y procesos en la promoción de entornos más equitativos, generando reflexiones y acciones en torno a la inversión de recursos públicos, privados y de cooperación que posibiliten el cierre progresivo de brechas y la igualdad real.

d. Innovación: Construyendo ciudadanía busca de manera permanente inspirar la creatividad y el pensamiento disruptivo de sus socios, aliados, beneficiarios impulsando la exploración de nuevas formas de expresión, trabajo colaborativo y uso de herramientas de innovación, comunicación y tecnología de manera responsable sostenible.

e. Sostenibilidad: Construyendo ciudadanía apuesta a la generación de cambios en el relacionamiento y el diálogo intergeneracional y multiactor, impulsando la autonomía, el liderazgo y la autodeterminación de los procesos colectivos y territoriales que se

desarrollan, propiciando de este modo que en el mediano y largo plazo los procesos, iniciativas y proyectos sean sostenibles.

f. Alteridad: Construyendo ciudadanía apuesta por el reconocimiento de la colectividad, impulsando el establecimiento de relaciones basadas en el diálogo, la conciencia y valoración de las diferencias existentes. En este sentido se analiza e interviene en el contexto a partir de la aceptación de los diferentes enfoques y comprensiones del colectivo.

4.6. Estructura Organizativa

Figura 1

Estructura organizativa CPCC



Nota. Elaboración propia a partir de CPCC (2024)

4.7. Servicios Ofrecidos

De acuerdo con (CPCC, 2024), esta organización ofrece los siguientes servicios:

- Implementación de proyectos relacionadas con participación ciudadana y la movilización social.
- Implementación de proyectos sobre construcción de paz.
- Implementación de proyectos sobre fortalecimiento organizacional.
- Implementación de proyectos sobre arte, cultura, recreación y deporte.
- Implementación de proyectos de comunicación y producción audiovisual.
- Consultoría en políticas públicas de juventud

4.8. Análisis del Sector

El análisis del sector a partir del modelo de las cinco fuerzas de (Porter, 1985) permite comprender las dinámicas estratégicas que enfrenta la CPCC en su contexto de operación, así como los factores externos que pueden afectar su sostenibilidad, posicionamiento y capacidad de impacto. Este enfoque ha sido adaptado en estudios del tercer sector para identificar las presiones competitivas y los entornos de cooperación entre organizaciones sociales (Bryson, 2011). A continuación, se describen cada una de estas fuerzas:

a) Amenaza de nuevos competidores en la industria o sector

- **Barreras de Entrada:** Según (Michael, E. , 1990), las barreras de entrada condicionan la facilidad con la que nuevos actores pueden ingresar a un sector. En el caso de las ONG, aunque las barreras financieras son menores comparadas con otros sectores, factores como la legitimidad institucional, las

alianzas comunitarias y el conocimiento del entorno local constituyen barreras intangibles pero significativas (Anheier, H. K., 2014).

- **Diferenciación:** La propuesta de valor de la CPCC se basa en un enfoque transversal en derechos humanos, inclusión, diversidad y comunicación para el cambio social, alineado con los enfoques de desarrollo participativo recomendados por autores como (Mayoux, L., & Chambers, R., 2005) . Esta diferenciación permite a la CPCC mantener un posicionamiento favorable ante comunidades, financiadores y aliados estratégicos, lo cual disminuye la amenaza de ingreso de organizaciones con enfoques menos integrales.

2. Poder de Negociación de los Proveedores

- **Proveedores de Recursos:** En el contexto de una organización sin ánimo de lucro como la CPCC, los proveedores no son únicamente empresas comerciales, sino principalmente financiadores (agencias de cooperación internacional, entidades públicas, fundaciones privadas), así como profesionales especializados y voluntarios. El poder de negociación de estos actores es alto, dado que los proyectos dependen directamente de su apoyo financiero y técnico (Bryson, J. M., & Alston, F. K. , 2011).
- **Dependencia:** La dependencia frente a estos recursos puede exponer a la organización a riesgos importantes, especialmente cuando se presentan cambios en las prioridades de financiamiento o ajustes en las políticas de cooperación. Diversos estudios sobre sostenibilidad financiera en ONG advierten sobre la necesidad de diversificar fuentes y fortalecer capacidades internas de gestión (Anheier, H. K, 2014).

b) Poder de Negociación de los Clientes

- **Beneficiarios de Proyectos:** Aunque los beneficiarios no son clientes en un sentido comercial, sí ejercen un poder simbólico y estratégico fundamental en las organizaciones sociales. La legitimidad, apropiación comunitaria y continuidad de los procesos sociales dependen en gran medida de su confianza y participación (Mayoux, L., & Chambers, R., 2005).
- **Expectativas de los Beneficiarios:** Las comunidades demandan cada vez más transparencia, impacto tangible, participación efectiva y sostenibilidad, lo que incrementa el nivel de exigencia hacia las organizaciones sociales (Picas Contreras, J. , 2001). Esta realidad obliga a la CPCC a mantener una propuesta social innovadora, coherente con las demandas del territorio y alineada con los marcos actuales de justicia social y desarrollo humano.

c) Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

La CPCC se enfrenta a la amenaza de alternativas sustitutivas que pueden canalizar la participación ciudadana de formas distintas, como plataformas digitales de incidencia, redes sociales, programas de autogestión comunitaria o políticas públicas gubernamentales. Aunque no compiten directamente, estas alternativas pueden reducir el interés por los programas tradicionales ofrecidos por organizaciones sociales (Molina, 2002).

No obstante, la CPCC cuenta con una propuesta diferenciadora que incorpora el fortalecimiento del tejido social, el acompañamiento territorial y la comunicación para el cambio social, lo cual le permite construir relaciones de largo plazo con las comunidades beneficiarias y mantener su relevancia frente a dichas alternativas (Chambers, 2013).

d) Rivalidad entre Competidores

- **Competencia Directa:** En el sector de las organizaciones sociales, la competencia se presenta por el acceso a fondos, capital humano calificado, visibilidad institucional y alianzas estratégicas. En territorios donde operan múltiples ONG, puede haber una presión competitiva alta, especialmente al postular a convocatorias o buscar convenios con entidades públicas y privadas (Schvarstein, 2003).
- **Colaboración vs. Competencia:** Una de las características distintivas del tercer sector es su capacidad para transformar la competencia en colaboración a través de redes, plataformas y alianzas estratégicas (Austin, 2005). En este sentido, la CPCC puede asumir un rol activo en la promoción de sinergias interinstitucionales que potencien el impacto colectivo y fortalezcan el ecosistema social local.

5. Marco de Referencia

Con el propósito de desarrollar e implementar la Metodología en la Corporación Profesionales Construyendo Ciudadanía CPCC, se realiza una verificación de manera detallada de diferentes fuentes bibliográficas de los temas que se consideran relevantes para generar un marco teórico sólido y que contribuya como punto de partida para la investigación. Esta revisión bibliográfica permitirá visualizar y analizar la información y como esta puede aplicarse a las condiciones actuales de la entidad. Se tratarán temas como:

1. Proyectos, su historia tipología, Proyectos sociales y su ciclo de vida.
2. Gerencia de Proyectos, incluyendo la Gerencia de Proyectos sociales.
3. Desempeño de los proyectos
4. Estándares Internacionales
5. Modelos de Madurez en la Gestión de Proyectos.

5.1. Proyectos

Las civilizaciones a lo largo del tiempo han propuesto ideas para responder al surgimiento de todas sus necesidades, en la búsqueda continua y brindar la solución a estas necesidades, los proyectos tal y como lo afirma (Baca Urbina, 2022) es buscar una solución inteligente al planteamiento de dilemas con el fin de resolver las necesidades humanas. Para brindar esta solución y de acuerdo con lo establecido en el (PMI, 2021) un proyecto es considerado como un esfuerzo con un objetivo único, el cual debe ser ejecutado en un tiempo específico, esto quiere decir que debe contar con inicio y fin definidos, y brindar como resultado ya sea un producto o un valor agregado. Para esto es necesario que cada Organización o entidad cuente con una red estructurada de comunicación con todos los stakeholders, se debe incluir la priorización de criterios que sean enfocados a la estrategia organizacional de cada Organización (Bechtel, Kaufmann, & Kock, 2023).

Al crear una comunicación efectiva entre las partes se establece, un propósito que permite empleados comprometidos, proveedores más confiables, accionistas solidarios y comunidades más activas en la búsqueda de nuevas oportunidades. Los proyectos deben ser compatibles y respetuosos con las expectativas sociales (Patriotta, 2021)

Cada Estándar Internacional sobre Gerencia de Proyectos cuenta con su significado sobre que es un proyecto, concuerda en varios el significado y son considerados como un esfuerzo temporal con el propósito generar cambios y entregar como resultado un valor ya sea en producto o servicio, en la siguiente tabla 1 se puede observar de acuerdo con algunos estándares internacionales el significado de proyecto:

Tabla 1

Definición de Proyecto de acuerdo con Estándares internacionales

criterio	PM2	PMBOK	APMBOK	IPMA	ISO 21500 & ISO 21502	PRINCE2
Definición de Proyecto	Un proyecto es una estructura organizativa temporal establecida para crear un producto o servicio único (salida) dentro de ciertas restricciones como el tiempo, el costo y la calidad.	Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final para el trabajo del proyecto o una fase del trabajo del proyecto. Los proyectos pueden ser independientes o formar parte de un programa o portafolio.	Los proyectos son iniciativas únicas y transitorias que se emprenden para generar cambios y lograr objetivos planificados, que pueden ser de términos de resultados o beneficios. Por lo general, se considera que un proyecto es un éxito si logra los objetivos de acuerdo con sus criterios de aceptación, normalmente dentro de un plazo y un presupuesto acordados. El trabajo del proyecto se lleva a cabo en todas las áreas funcionales normales de la organización, creando una organización temporal, aprovechando las habilidades,	Un proyecto es un esfuerzo único, temporal, multidisciplinario y organizado para producir los entregables acordados cumpliendo con requerimientos y restricciones predefinidos. Los proyectos empiezan y acaban con las personas y que el desempeño competente es esencial para todo proyecto exitoso.	ISO 21502: Esfuerzo temporal para lograr uno o más objetivos definidos. ISO 21500: Esfuerzo temporal para alcanzar uno o más objetivos definidos.	Una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo con un caso de negocio acordado.

ejemplo, un	la experiencia
servicio de	y el
consultoría,	conocimiento
una	de la
conferencia o	organización,
un programa de	así como de
formación).	terceros,
	cuando
	corresponda.

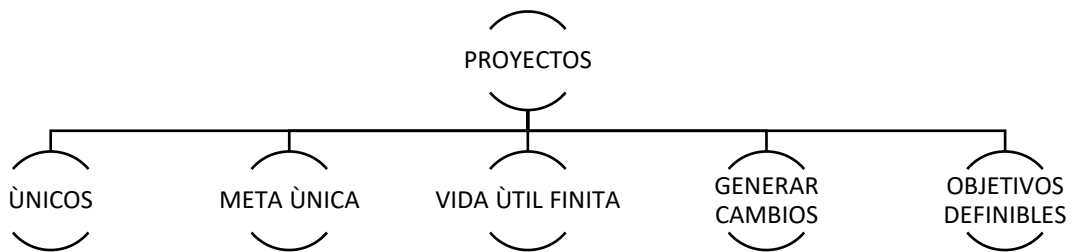
Nota. Esta tabla muestra definición de proyecto de acuerdo con los estándares para la gestión de proyectos. Elaboración propia basada en (GPM, 2023); (PMI, 2021); (AIPM, 2024); (IPMA, 2018) ; (ISO, 2024); (PMAJ, 2017); (PM2, 2021); (AXELOS, 2017); y otros)

Cada proyecto cuenta con características principales según lo establecido por (Wallace, 2014), en la figura 2 se observan las principales:

Características principales de los proyectos.

Figura 2

Características Principales de los Proyectos



Nota: La figura muestra Características principales de los proyectos. Elaboración propia basado en (Wallace, 2014).

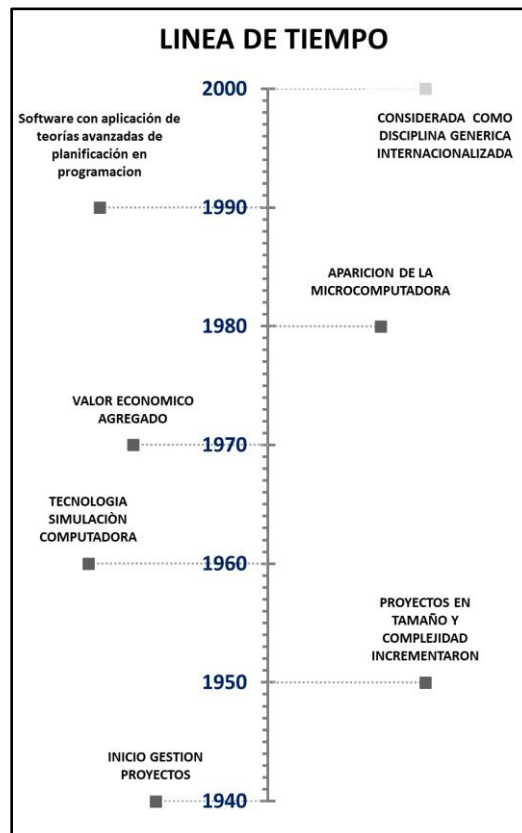
Todos los proyectos deben evaluarse para estimar cuál será su potencial, si concuerda con la alineación estratégica de la organización, para esto el Gerente debe negociar, ejecutar sabiamente los recursos que en ocasiones son escasos, establecer prioridades en las ejecuciones, planificar y seleccionar los proyectos (Martinsuo, Vuorinen, & Catherine P. Killen, 2024). Por lo tanto, la estrategia empresarial requiere distribuir los recursos, lograr que la ventaja competitiva sobre los rivales en el mercado que se opere, al contar con una estrategia empresarial sólida esta tiene influencia sobre sus ganancias y esto genera un posicionamiento estratégico en la organización (Karampinis, Vlismas, & Apostolos Ballas, 2024)

5.1.1. Historia

Una de las principales razones por las cuales el hombre tiene como necesidad de desarrollar proyectos es buscar un beneficio común como resultado para una organización. De acuerdo con lo establecido por (Vélez, Zapata, & Henao, 2018) desde la antigüedad el hombre ha creado proyectos de gran magnitud y complejidad, pasando por las pirámides de Egipto hasta el Ferrocarril Transiberiano, el Edificio Empire State en New York, el Canal de Panamá. Uno de los momentos más importantes para la Gestión de Proyectos fue la creación en 1956 de Association for the Advancement of Cost Engineering o AACE, luego la creación de métodos de la Gestión de Proyectos, el método de la ruta Crítica y DuPont, en la figura # 3 se describe por la línea de tiempo la historia de los proyectos.

Figura 3

Línea de Tiempo sobre Historia Proyectos



Nota. La figura 3 muestra Línea de tiempo sobre proyectos (Wallace, 2014). Elaboración propia.

5.1.2. Tipologías de proyectos

De acuerdo con lo relacionado por (Méndez Lozano, 2020), considera la clasificación de los proyectos de acuerdo con la clasificación dada por el ILPES Instituto Latinoamericano de Política Económica y Social, la cual determina tres grandes grupos: Producción de Bienes, Servicios, y de investigación. (Méndez Lozano, 2020) resalta que cada uno de los proyectos debido a su naturaleza única requiere ser clasificado de acuerdo con las necesidades de los ejecutores de los proyectos. A continuación, se relaciona en la figura 4 la clasificación de proyectos:

Figura 4

Clasificación de los proyectos según ILPES.

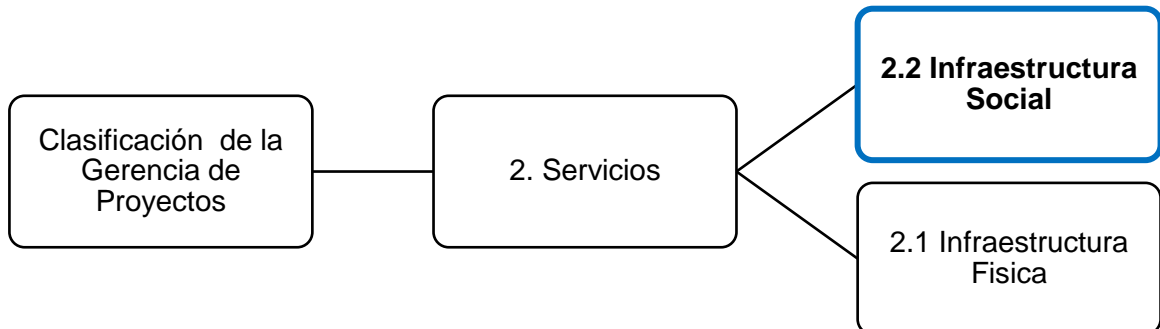
1. De producción de bienes	2. De producción de Servicios	3. De Investigación
AGRICOLAS PECUARIOS MINEROS PESQUEROS FORESTALES 1.2 SECUNDARIA (TRANSFORMACIÓN) BIENES DE CONSUMO FINAL	2.1 INFRAESTRUCTURA FÍSICA *TRANSPORTES *COMUNICACIÓN *IRRIGACIÓN *ENERGÍA ELÉCTRICA *SANEAMIENTO *URBANIZACIÓN 2.2 INFRAESTRUCTURA SOCIAL SALUD EDUCACIÓN VIVIENDA ORGANIZACIONAL SOCIAL 2.3 OTROS SERVICIOS	3.1 INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS *EXACTAS *NATURALES *SOCIALES 3.2 INVESTIGACIÓN APLICADA RECURSOS NATURALES PROCESOS

Nota. La figura # 4 muestra Clasificación de los proyectos según ILPES Elaboración propia, tomada (Méndez Lozano, 2020).

De acuerdo con la naturaleza de la Corporación Construyendo Ciudadanía, los proyectos ejecutados se encuentran ubicadas en la siguiente subcategoría:

Figura 5

Clasificación de Proyectos para Corporación Profesionales Construyendo Ciudadanía CPCC.



Nota: La figura 5 muestra Clasificación de los proyectos para CPCC de acuerdo con (Méndez Lozano, 2020)

Uno de los principales retos para la aplicación de proyectos en la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía, es implementar proyectos a favor de un gran número de personas consideradas como beneficiarias o parte interesada en la ejecución de los proyectos. Al tener en cuenta las partes interesadas, se debe ejecutar estrategias de participación en los interesados (Roque, Morris, U, Horna, & Cruz, 2022). Por lo tanto, la ejecución de los proyectos sociales en la CPCC, tiene como estrategia visibilizar desde la cultura cambios en jóvenes y solucionar problemáticas que generan la falta de oportunidades en la región.

5.1.3. Proyectos Sociales

Según (Santander Zuñiga, Valencia Botero, & & Hernández, 2022) los proyectos que se desarrollan en el país son aquellos que son generados por entidades sin ánimo de lucro, fundaciones de empresas interesadas en invertir en proyectos sociales, ONG entre otras. La necesidad de establecer proyectos sociales en grupos vulnerables del país se considera necesario para el mejoramiento de sus actividades y su contexto y realidades, pero tal y como lo indican (Santander Zuñiga, Valencia Botero, & & Hernández, 2022) es

necesario no plantear los proyectos desde el desconocimiento de las necesidades puntuales de la población, para esto se debe considerar que no existe una fórmula única para la evaluación de proyectos sociales.

5.1.4. Ciclo de vida del proyecto social

De Acuerdo con lo establecido (PMI, 2021) con las definiciones del ciclo de vida de los proyectos se cuentan con las siguientes fases tal como lo representa la figura # 6 a continuación:

Figura 6

Ciclo de vida de los proyectos según (PMI, 2021)



Nota: La figura 6 Ciclo de Vida del Proyecto según (PMI, 2021). Elaboración propia basado en (PMI, 2021).

De acuerdo con (Cohen & Martínez) los proyectos de inversión cuentan con tres etapas las cuales son:

- Preinversión: Se ejecutan actividades como diagnóstico, formulación, evaluación y programación.
- Inversión: Diseño y ejecución.

- Operación: En esta etapa comienzan a desarrollarse etapas de distribución y producción, lo cual se denomina producción plena.

Según (Piedrahita, 2022) es importante luego de verificar el problema, y de acuerdo con su diagnóstico social a implementar, continuar con la fase de formulación del proyecto, para que los resultados sean mantenibles en el tiempo, el (Fondo Adaptación , 2024) considera los proyectos sociales deben contar con el apoyo de los Gestores Sociales, ya que se requiere un minucioso control y monitoreo a través del tiempo, y así mantener las metas propuestas o los objetivos que se desean alcanzar.

5.1.5. Impacto del entorno de los proyectos

El impacto en los proyectos es el resultado de la ejecución de las actividades del proyecto en marcha sobre una comunidad, es obtener una mirada general a todas las variables y tener en cuenta las lecciones aprendidas sobre la marcha o la ejecución del proyecto. (Iberoamérica, 2001)

Otros de los factores que impactan sobre el entorno de los proyectos, son las dificultades que tienen las organizaciones al planear de manera estratégica, especialmente cuando es una organización pequeña relacionadas con su capital humano, cuando existen procesos sin respectiva documentación, no tener en cuenta las lecciones aprendidas en proyectos anteriores, y una falta de visión hacia el largo plazo (Infante Sánchez & Díaz-Piraquive, 2020).

5.2. Gerencia de Proyectos

Se considera que actualmente líderes empresariales pueden deducir a la gerencia de proyectos según lo indicado por (Monsalve, Sánchez, & Velosa, 2016) como una herramienta que logre cumplir con las metas y objetivos trazados por las organizaciones. Se considera que la Gerencia de proyectos es un factor importante al ser una disciplina

de enfoque a la organización para centrar sus recursos y esfuerzos, previendo cualquier tipo de riesgo asociado, logrando objetivos de negocio dentro de un presupuesto definido (Cruz Montero, Guevara Gómez, Flores Arocutipa, & Ledesma Cuadros, 2020).

5.2.1. Gerencia de proyectos Sociales

El concepto de la Gerencia de Proyecto Social se considera como una herramienta de dirección, en la cual tiene como propósito promover condiciones hacia el desarrollo social y promover de esta forma la calidad de vida de un grupo de personas. (Candamil & López, 2004)

5.3. Desempeño de Proyectos

La medición del rendimiento de un proyecto, es decir, el nivel de cumplimiento de las metas previstas resulta fundamental para dirigir cualquier iniciativa y adquiere especial relevancia en entidades sin ánimo de lucro como la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía. Llevar un control riguroso de ese rendimiento asegura que las acciones generen resultados tangibles y perduren en el tiempo.

Para ello se emplean Indicadores Clave de Desempeño (KPI), métricas objetivas que permiten seguir el avance hacia los objetivos planteados. La séptima edición de la Guía PMBOK del Project Management Institute (PMI, 2021), resalta que los KPI proporcionan datos para decisiones fundamentadas, facilitan la identificación de oportunidades de mejora y ayudan a garantizar el éxito del proyecto. Así mismo, recomienda que estos indicadores se alineen con la estrategia de la organización y cumplan criterios de pertinencia, exactitud, claridad y oportunidad.

5.3.1. Categorías principales (KPIs)

Según la séptima edición de la Guía PMBOK (PMI, 2021), los indicadores clave de desempeño se agrupan en dos grandes categorías:

- **Indicadores de anticipación (leading indicators).** Se orientan al futuro; muestran tendencias tempranas y brindan la oportunidad de actuar antes de que aparezcan desvíos significativos.
- **Indicadores rezagados (lagging indicators):** Retratan lo que ya ocurrió y permiten comprobar la efectividad real del proyecto.

5.3.2. Métricas Efectivas

Vigilar el rendimiento de un proyecto consume tiempo y presupuesto, por lo que conviene medir solo aquello que aporte verdadero valor. La Guía PMBOK (7.ª ed.) recomienda concentrarse en indicadores que superen el filtro SMART: ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Por ejemplo, registrar cuántos defectos críticos se corrigen durante la primera ronda de pruebas resulta mucho más esclarecedor que llevar un simple recuento total de fallos (PMI, 2021). A continuación, se relaciona en la tabla # 2 las medidas de desempeño:

Tabla 2

Medidas de desempeño

Categoría	Aspectos Que Medir
Entregables	Productos, resultados o servicios; seguimiento de errores; desempeño físico o funcional; cumplimiento de requisitos técnicos.
Flujo de entrega	Estado actual del proyecto; cumplimiento de hitos y fechas comprometidas; duración de los ciclos de trabajo; eficiencia de los procesos operativos.
Comparación con el plan	Diferencia entre fechas reales y previstas; variaciones de costos frente al presupuesto; puntualidad en la consecución del cronograma.
Uso de recursos	Porcentaje de utilización de personal, equipos y materiales; gasto real versus presupuestado; desviaciones en consumo y costos.
Valor para la organización	Relación beneficio-costos; retorno sobre la inversión (ROI); grado de contribución del proyecto a los objetivos estratégicos.

Satisfacción de partes interesadas	Nivel de aprobación de los interesados; Net Promoter Score (NPS); disposición a respaldar o recomendar futuros proyectos.
Proyecciones	Estimación a la conclusión (EAC); índice de eficiencia para el trabajo pendiente (TCPI); análisis de tendencias de tiempo, costo y calidad.

Nota. elaboración propia, basado en (PMI, 2021).

5.4. Estándares Internacionales de la Gerencia de Proyectos

El reporte anual “Pulse of the Profession 2024” del Project Management Institute (PMI), examina las principales tendencias que están revolucionando la gestión de proyectos. Entre estas, destaca la creciente implementación de metodologías híbridas y ágiles, que buscan mejorar la adaptabilidad y el rendimiento de las organizaciones. Además, resalta la incorporación de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, para optimizar los procesos y la toma de decisiones. Finalmente, subraya la relevancia de las “power skills”, habilidades interpersonales y de liderazgo esenciales para la gestión de equipos y partes interesadas (PMI, 2021).

Las tendencias emergentes incluyen:

- **Metodologías híbridas y ágiles:** Aumentan la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios.
- **Tecnologías avanzadas:** La inteligencia artificial y el análisis de datos mejoran la toma de decisiones y la eficiencia operativa.
- **“Power skills”:** Habilidades interpersonales y de liderazgo cruciales para la gestión efectiva de equipos.
- **Sostenibilidad:** Integración de prácticas sostenibles en los proyectos para cumplir con objetivos ambientales y sociales.

- **Trabajo remoto y flexible:** Nuevas estrategias de gestión y comunicación para entornos de trabajo remoto.

Además, la gestión de proyectos, programas, portafolios y Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) se beneficia significativamente de la adopción de estándares, guías y metodologías reconocidas internacionalmente. Estos documentos, como los desarrollados por el Project Management Institute (PMI) y otras entidades internacionales, proporcionan un marco estructurado que facilita la identificación, estudio y selección de las mejores prácticas en la gestión de proyectos (Varajão, Lopes, & Tenera, 2024). La estandarización de procesos no solo promueve la diseminación del conocimiento y aumenta la previsibilidad, sino que también reduce la incertidumbre y el riesgo, permitiendo a las organizaciones entregar productos y servicios de calidad consistente (Varajão, Lopes, & Tenera, 2024).

Estas tendencias no solo incrementan la capacidad de respuesta y la resiliencia de las organizaciones, sino que también preparan a los equipos para enfrentar desafíos futuros con mayor éxito (Project Management Institute, 2024).

5.4.1. PMBOK

El Project Management Body of Knowledge (PMBOK), publicado por el Project Management Institute, ha ido transformándose con cada nueva edición para responder a la creciente complejidad y rapidez del entorno empresarial. A lo largo de este proceso se ha convertido en un referente indispensable, al combinar un marco de trabajo robusto con la flexibilidad necesaria para distintos tipos de proyecto. Su séptima edición, lanzada en 2021, deja de lado la lista exhaustiva de procesos y pone el acento en doce principios rectores y ocho dominios de desempeño que orientan la práctica profesional, favoreciendo una gestión basada en valores y resultados más que en procedimientos

prescriptivos (PMI, 2021). A continuación, se presenta un panorama resumido en las tablas 3 y 4, la tabla # 3 refleja los doce principios del PMBOK, y la tabla # 4 dominios:

Tabla 3

Doce principios del PMBOK

Principio	Descripción
Fomentar un clima de equipo colaborativo	Subraya que el proyecto prospera cuando el equipo trabaja en sinergia.
Relacionarse de forma efectiva con las partes interesadas	Implica comprender necesidades y mantener una comunicación bidireccional constante.
Orientarse a la generación de valor	Todo esfuerzo del proyecto debe traducirse en beneficios tangibles
Entender y gestionar las interacciones sistémicas	Requiere visión holística y reconocimiento de la complejidad del entorno.
Ejercer un liderazgo ejemplar	El comportamiento del líder marca la pauta para el resto del equipo.
Ajustar el enfoque al contexto	Invita a personalizar procesos y herramientas según la realidad del proyecto.
Integrar la calidad en procesos y entregables	La excelencia se diseña desde el inicio, no se añade al final
Gestionar la complejidad de forma consciente	Implica anticipar y abordar la naturaleza cambiante del proyecto y su entorno.
Tratar los riesgos de manera proactiva	Se centra en identificar, analizar y responder para minimizar impactos negativos.
Practicar adaptabilidad y resiliencia	Favorece la capacidad de ajustar el rumbo cuando surgen cambios inesperados.
Facilitar la transición hacia el estado futuro deseado	Destaca la importancia de liderar y sostener el cambio hasta lograr los resultados previstos.

Nota. Elaboración propia, basado en (PMI, 2021).

Tabla 4

Ocho dominios del PMBOK

Dominio	Descripción	Resultados Deseados
----------------	--------------------	----------------------------

Interesados	Administra las actividades y funciones relacionadas con los interesados del proyecto.	Compromiso y respaldo activo de las partes interesadas, con objetivos comunes claramente definidos y un alto nivel de satisfacción mutua.
Equipo	Se centra en las actividades y funciones del equipo responsable de producir los entregables del proyecto.	Colaboración efectiva basada en roles bien definidos, liderazgo compartido y comunicación fluida que impulsan un desempeño sobresaliente.
Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida	Trata las actividades y funciones relacionadas con el enfoque de desarrollo, la cadencia y las fases del ciclo de vida del proyecto.	Estrategias integradas en cada fase que garantizan entregas de valor continuo, asegurando coherencia y calidad desde el inicio hasta el cierre del proyecto.
Planificación	Organiza y coordina el trabajo del proyecto en su totalidad.	Cronogramas y planes detallados que facilitan el seguimiento paso a paso, con informes periódicos que mantienen a todos informados y permiten ajustes oportunos.
Trabajo del Proyecto	Define los procesos del proyecto, gestiona los recursos físicos y fomenta un entorno de aprendizaje.	Ejecución ordenada de actividades con asignación óptima de personal y materiales, procesos claros y repetibles, comunicación eficiente y un ciclo constante de retroalimentación que promueva la mejora continua.
Entrega	Se enfoca en cumplir con los requisitos, el alcance y las expectativas de calidad para producir los entregables esperados.	Entregables aprobados sin reservas, que satisfagan plenamente los criterios técnicos y de calidad pactados, y que generen valor tangible para la organización y sus beneficiarios
Métricas	Evalúa el desempeño del proyecto e implementa respuestas adecuadas	Reportes periódicos con datos fiables y oportunos que permitan detectar desviaciones, facilitar decisiones correctivas y asegurar que el proyecto avance conforme a sus objetivos.

	para mantener un desempeño óptimo.	
Incertidumbre	Administra las actividades y funciones relacionadas con el riesgo y la incertidumbre.	Identificación temprana de amenazas y oportunidades, aplicación de planes de respuesta eficaces que minimicen impactos adversos y aprovechen eventos favorables para mejorar el resultado final

Nota. Elaboración propia, basado en (PMI, 2021).

5.4.2. AIPM CPPM

El estándar de competencia profesional del Australian Institute of Project Management (AIPM) ofrece un marco completo para la gestión de proyectos, alineado con las mejores prácticas globales (Australian Institute of Project Management, 2024). La certificación Certified Practising Project Manager (CPPM) se organiza en cuatro módulos clave:

- **Módulo 1:** Alineación e Iniciación este módulo aborda la definición y validación del alcance del proyecto, la configuración de la gobernanza y la identificación y análisis de los interesados.
- **Módulo 2:** Planificación y Desarrollo incluye la planificación detallada del proyecto, abarcando la gestión del tiempo, costos, recursos humanos, comunicaciones y calidad.
- **Módulo 3:** Gobernanza y Ejecución se enfoca en la implementación y control del proyecto, asegurando el cumplimiento de los objetivos y la gestión efectiva de los riesgos.
- **Módulo 4:** Evaluación y Cierre comprende la evaluación final del proyecto, la revisión de los resultados y el cierre formal, garantizando que se cumplan todos los requisitos y expectativas.

La flexibilidad del estándar permite adaptar los enfoques según el tamaño, la complejidad y el contexto de cada proyecto, facilitando una gestión eficiente y efectiva (Australian Institute of Project Management, 2024). El estándar CPPM valida el conocimiento y la competencia de los gestores de proyectos, destacando su capacidad para entregar resultados exitosos en diversos contextos.

5.4.3. AIPM CPSPM

La certificación Certified Practising Senior Project Manager (CPSPM) está diseñada para gestores de proyectos que manejan iniciativas complejas y de alto riesgo. Este estándar se compone de varias unidades de competencia clave:

- **Prácticas Avanzadas de Proyectos:** Enfocada en la aplicación de prácticas avanzadas de gestión de proyectos para asegurar la eficiencia y efectividad.
- **Gobernanza del Proyecto:** Trata sobre la determinación y acuerdo de la gobernanza del proyecto, asegurando una estructura de toma de decisiones clara.
- **Contexto del Proyecto:** Aborda la comprensión y gestión del contexto del proyecto, incluyendo factores externos e internos que pueden influir en su éxito.
- **Cambio Organizacional:** Se centra en la gestión del cambio organizacional, asegurando que los proyectos se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Compromiso e Influencia:** Involucra la identificación y gestión de los interesados, así como la influencia efectiva para asegurar el apoyo y la colaboración.
- **Liderazgo de Proyectos:** Consiste en liderar equipos de proyecto, fomentando un entorno de trabajo colaborativo y motivador.

La flexibilidad del estándar permite ajustar los enfoques según el tamaño, complejidad y contexto de cada proyecto, promoviendo una gestión eficiente y efectiva (Australian Institute of Project Management, 2024). La certificación CPSPM valida la experiencia y competencia de los gestores de proyectos senior, destacando su capacidad para manejar proyectos desafiantes con éxito.

En contraste, la certificación Certified Practising Project Manager (CPPM) se centra en la gestión práctica de proyectos de menor complejidad, con un enfoque en la planificación, ejecución y cierre de proyectos de manera efectiva (Australian Institute of Project Management, 2024).

5.4.4. APMBOK

El APM Body of Knowledge (APMBoK) reúne el conjunto de normas, técnicas y recomendaciones de la Association for Project Management (APM) del Reino Unido para la dirección de proyectos, programas y carteras. Adoptado oficialmente en 2017, ha ido incorporando progresivamente las prácticas más actuales del sector. La revisión más reciente corresponde a su séptima edición, publicada en 2019 (De Vita, 2019).

Tabla 5

Principales Componentes del APMBOK

Componente	Descripción
Contexto organizacional	Se enfoca en cómo se despliegan las estrategias, se generan los beneficios y se abordan aspectos como el pensamiento sistémico, la complejidad, la cultura organizacional, el capital de conocimiento, la sostenibilidad y los niveles de madurez institucional.

Ciclo de vida del proyecto	Abarca tanto enfoques de ciclo de vida lineales como iterativos, cubriendo desde la fase de definición y planificación hasta la entrega de resultados y el cierre formal del proyecto.
Gestión de riesgos	Destaca la importancia de llevar un seguimiento continuo de los riesgos a lo largo de todo el proyecto, evitando relegar su evaluación a un único momento.
Comunicación y lenguaje común	Subraya la necesidad de contar con un vocabulario y un marco de comunicación unificados entre todos los implicados, para mejorar la coordinación y la eficiencia en la gestión.

Nota. Esta tabla muestra los componentes principales del APMBOK.

Elaboración propia basada en (De Vita, 2019).

5.4.5. ISO 21500 e ISO 21502

La ISO 21500, publicada por la Organización Internacional de Normalización, define un esquema uniforme para diseñar, ejecutar y supervisar proyectos en cualquier tipo de organización. Además, cuenta con una guía complementaria que amplía y estructura con detalle los procesos de gestión, poniendo el acento en la calidad y en el perfeccionamiento continuo (NormasISO.org, 2024).

Tabla 6

Principales componentes ISO 21500

ISO 21500	Descripción
Enfoque al proyecto	Prioriza que todas las actividades y decisiones estén alineadas con las metas y los productos que el proyecto debe entregar.
Liderazgo	Exige un liderazgo activo que oriente, motive y respalde al equipo durante todo el ciclo de vida del proyecto.
Participación de los interesados	Promueve que cada parte interesada participe de manera significativa, aportando ideas y recibiendo información continua.
Enfoque basado en procesos	Recomienda establecer procedimientos claros y estructurados como base para planificar, ejecutar y controlar el proyecto.
Mejora continua	Impulsa la revisión constante de los procesos de gestión, identificando oportunidades de ajuste y perfeccionamiento.

Aprendizaje organizacional	Subraya la importancia de analizar las experiencias de cada proyecto para incorporar mejoras en las iniciativas futuras.
-----------------------------------	--

Nota. Esta tabla muestra los componentes principales del estándar ISO21500. Elaboración propia basada en (NormasISO.org, 2024).

Tabla 7

Principales componentes ISO 21502

ISO 21502	Descripción
Ciclo de vida del proyecto	Comprende todas las fases desde el inicio hasta la finalización del proyecto.
Procesos de gestión	Engloba los procesos de inicio, planificación, ejecución, supervisión y cierre de proyectos.
Gestión de recursos	Se ocupa de la administración de recursos humanos, financieros y materiales.
Gestión de riesgos y oportunidades	Se centra en la identificación y manejo de riesgos y oportunidades.
Gestión de la calidad	Fomenta la administración de la calidad y la mejora continua en los proyectos.

Nota. Esta tabla muestra los componentes principales del estándar

ISO21502. Elaboración propia basada en (NormasISO.org, 2024).

5.4.6. P2M

El estándar P2M, desarrollado por la Project Management Association of Japan (PMAJ), establece directrices para optimizar la dirección de programas y proyectos en organizaciones corporativas de elevada complejidad (Project Management Association of Japan, 2017). A continuación se relaciona en la tabla # 8 la estructura conformada por el estándar P2M :

Tabla 8

Estructura P2M

Componente	Descripción
Gestión de Programas	Conjunto de procesos y mecanismos que permiten coordinar y sincronizar diversos proyectos, asegurando que se integren de manera eficaz para cumplir con la misión estratégica del programa.
Gestión de Proyectos	Procedimiento que impulsa la creación de valor mediante iniciativas específicas, ejecutadas dentro de un plazo definido y con una asignación clara de recursos, garantizando resultados medibles

	y alineados con los objetivos planteados.
Fundamentos de Gestión Empresarial	Enfoque que sitúa a los programas y proyectos en el contexto de la empresa, considerando aspectos organizacionales, financieros y de infraestructura, de modo que se refuerce la integración de estos elementos en las operaciones generales.
Fundamentos del Conocimiento	Perspectiva centrada en el manejo sistémico del saber, haciendo énfasis en la gestión de la información y el uso de métodos de evaluación que permitan determinar el valor añadido, de forma que se fomente el aprendizaje continuo y la toma de decisiones fundamentadas.
Fundamentos de la Capacidad Humana	Conjunto de competencias y habilidades esenciales para dirigir programas y proyectos, donde destacan el liderazgo efectivo y la adaptabilidad en contextos

culturales diversos, facilitando una gestión proactiva y alineada con las dinámicas del entorno.

Nota. Esta tabla muestra La estructura general del estándar P2M del PMAJ.

Elaboración propia basado en (Project Management Association of Japan, 2017)

5.4.7. PRINCE2

El Projects IN Controlled Environments es un enfoque estructurado para la gestión de proyectos, basado en la experiencia obtenida de miles de proyectos y contribuciones de numerosos patrocinadores, gerentes de proyectos, equipos de proyectos, académicos, formadores y consultores. Es adaptable y escalable para cualquier tipo de proyecto, independientemente de su escala, tipo, organización, geografía o cultura. PRINCE2 se compone de cuatro elementos integrados: principios, temas, procesos y el entorno del proyecto. Los siete principios de PRINCE2 son: justificación continua del negocio, aprender de la experiencia, roles y responsabilidades definidos, gestión por fases, gestión por excepción, enfoque en los productos y adaptación al proyecto (AXELOS, 2017). A continuación, se relaciona en la tabla # 9 los principios, temas y procesos del estándar PRINCE2:

Tabla 9

Principios, temas y procesos del PRINCE 2

Componente	Descripción
Principios	Consiste en mantener de forma permanente la justificación del caso de negocio, aprovechar las lecciones aprendidas, establecer

	<p>con claridad roles y responsabilidades, dividir el proyecto en fases bien definidas, intervenir únicamente en situaciones excepcionales, concentrarse en los entregables y ajustar el enfoque según las características específicas del proyecto</p>
Temas	<p>Comprende elementos esenciales como la fundamentación del caso de negocio, la estructura organizacional, los estándares de calidad, la planificación estratégica, la evaluación y mitigación de riesgos, la gestión del cambio y el seguimiento del progreso.</p>
Procesos	<p>Engloba toda la secuencia de actividades, iniciando desde la puesta en marcha del proyecto, pasando por la dirección estratégica, la activación y monitoreo de cada fase, la administración en la entrega de</p>

resultados, el manejo de las transiciones entre fases y culminando con el cierre formal del proyecto.

Nota. Esta tabla muestra La estructura que compone el PRINCE2.

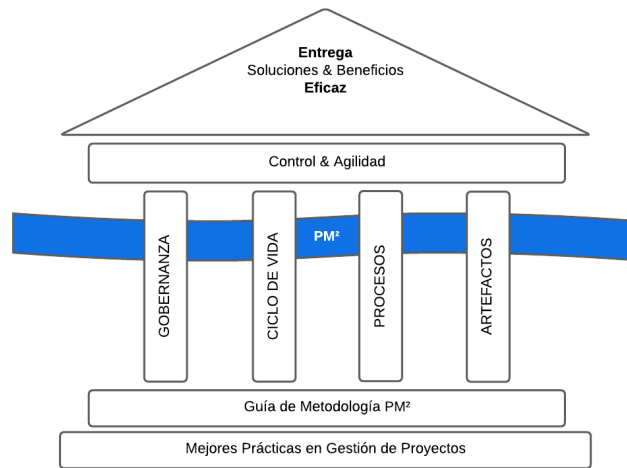
Elaboración propia basado en (AXELOS, 2017).

5.4.8. PM²

El estándar PM², creado por la Comisión Europea, es un marco metodológico que integra las mejores prácticas internacionales para optimizar la gestión de proyectos en todas sus fases, desde su concepción hasta su cierre. Se caracteriza por su sencillez y alta adaptabilidad, lo que permite modificarlo según las necesidades específicas de cada iniciativa (Comisión Europea, 2023). Además, se estructura en cuatro pilares fundamentales: el ciclo de vida del proyecto, la gobernanza, los procesos de gestión y los artefactos del proyecto, que incluyen plantillas y documentos esenciales para su aplicación (Comisión Europea, 2023).

Figura 7

La Casa de PM²



Nota. Esta figura muestra la estructura grafica del estándar PM², elaboración propia basado en Project Management Methodology Guide 3.1 (p.24), de la comisión Europea, 2023, Publications Office of the European Union Editorial.

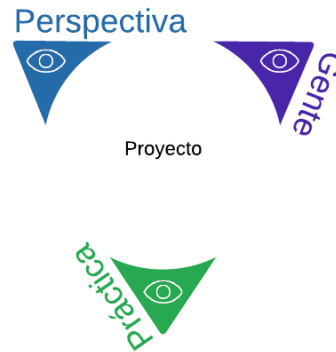
5.4.9. IPMA ICB4

El Individual Competence Baseline (ICB) 4 se presenta como un marco internacional que establece las habilidades y conocimientos requeridos para gestionar con éxito proyectos, programas y portafolios. Este estándar responde a la creciente complejidad de las iniciativas al definir competencias que superan la mera capacidad técnica, abarcando también destrezas sociales y la aptitud para interpretar el entorno en el que se desarrollan los proyectos. Se organiza en tres áreas esenciales: la primera, denominada perspectiva, se ocupa de comprender el contexto tanto del programa como de la organización; la segunda, personas, se centra en las habilidades interpersonales y el liderazgo; y la tercera, práctica, agrupa las competencias técnicas específicas tales como la planificación y la gestión del riesgo, según (*International Project Management Association, 2018*). A continuación, en la figura # 8 se muestra el ojo de la competencia

IPMA y de acuerdo con (Poza García, 2021) el ojo representa que cada individuo logre desarrollar y dominar esta triada, para así implementar con éxito la Gerencia de Proyectos desde su labor:

Figura 8

El ojo de la competencia de IPMA



Nota. Esta figura muestra la representación gráfica de los tres dominios de la gestión de proyectos, elaboración propia basada en Individual Competence Baseline for Programme Management (p.37), de IPMA, 2018, Van Haren Editorial.

5.4.10. P5

El Estándar P5, desarrollado por GPM, se fundamenta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y proporciona directrices integrales para incorporar la sostenibilidad en la gestión de proyectos. Este marco se centra en cinco áreas clave: Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad. Además, ofrece una base conceptual que incluye una ontología propia, diversas categorías para clasificar iniciativas, perspectivas alternativas y marcos interpretativos; así como lineamientos sobre prácticas laborales, promoción de un trabajo digno, evaluación de impactos ambientales y criterios de conducta ética. (Green Project Management, 2023).

Figura 9

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Nota. Esta figura muestra los ODS estructurados por las Naciones

Unidas, elaboración propia basado en (Naciones Unidas, s.f.).

5.4.11. Comparativa entre estándares

A continuación, se presenta una tabla comparativa que resalta las principales diferencias y similitudes entre los distintos estándares de gestión de proyectos, facilitando así una mejor comprensión de sus enfoques y aplicaciones.

Tabla 10

Comparativa entre estándares

Criterio	PM2	PMBOK	AIPM (CPPM, CPSPM)	APMBOK	IPMA	ISO 21500 & ISO 21502	P2M	PRINCE2	P5
Estructura	Guía de procesos, plantillas de artefactos, fases del ciclo de vida	12 principios y 8 dominios	6 capítulos, certificaciones basadas en competencias	Áreas clave de gestión de proyectos, principios y herramientas	3 áreas de competencias: personas, perspectivas, prácticas	Guía de procesos y prácticas de gestión de proyectos	Enfoque en la innovación y creación de valor	Basado en productos, estructura clara de roles y responsabilidades	Basado en las 5 P: Producto, Proceso, Personas, Planeta y Prosperidad
Tipos de Proyectos	Proyectos de la UE, sector público, aplicable a	Aplicable a cualquier tipo de proyecto	Infraestructura, minería, TI, energía, salud	Construcción, TI, manufactura, sector público	Construcción, TI, I+D, manufactura, servicios	Aplicable a cualquier tipo de proyecto	Innovación, tecnología, manufactura	Aplicable a cualquier tipo de proyecto	Proyectos sostenibles en cualquier sector

	cualquier organización					financieros, energía, sociales, salud			
Control de Calidad	Inspecciones y auditorías de calidad	Gestión de la calidad del proyecto	Cumplimiento de estándares de calidad	Control de calidad continuo	Gestión de la calidad y mejora continua	Auditoría de la calidad basada en normas internacionales	Mejora continua y reducción de desperdicios	Gestión de la calidad del proyecto	Evaluación de impactos de sostenibilidad, auditorías de sostenibilidad

Nota. La tabla muestra una estructura general de los estándares para la gestión de proyectos.

Elaboración propia basada en los estándares de Gerencia de Proyectos ((Green Project Management, 2023); (Project Management Institute, 2024); (Australian Institute of Project Management, s.f.); (IPMA, 2018); (NormasISO.org, 2024); (Project Management Association of Japan, 2017); (Comisión Europea, 2023); (AXELOS, 2017)).

De acuerdo con lo establecido por (Varajão, Lopes, & Tenera, 2024) las metodologías se consideran un conjunto de principios, herramientas y técnicas que permiten planificar ejecutar y gestionar los proyectos, a continuación, se muestra en la tabla 11 la comparativa de las metodologías basada en estándares internacionales de Gestión de Proyectos:

Tabla 11
Comparativa entre Metodologías

Criterio	PM2	PMBOK	AIPM (CPPM, CPSPM)	APMBOK	IPMA	ISO 21500 & ISO 21502	P2M	PRINCE2	P5
Metodología	Modelo de gobernanza, ciclo de vida, procesos y artefactos	Basado en principios y dominios	Desarrollo profesional continuo	Basado en principios, flexible, orientado al valor	Competencias personales, interpersonales y técnicas	Enfoque integral a la gestión de proyectos	Innovación tecnológica, gestión de programas y proyectos	Gestión por fases, enfoque en productos	Enfoque en la sostenibilidad, integración de P5 en actividades del proyecto

Nota. La tabla muestra una estructura general de los estándares para la gestión de proyectos.

Elaboración propia basada en los estándares de Gerencia de Proyectos ((Green Project Management, 2023); (Project Management Institute, 2024); (Australian Institute of Project

Management, s.f.); International Project Management Association, 2018; (NormasISO.org, 2024); (Project Management Association of Japan, 2017); (Comisión Europea, 2023); (AXELOS, 2017)).

5.5. Modelos De Madurez en la Gestión Organizacional OPM

5.5.1. Concepto de madurez en la gestión organizacional

En el ámbito académico de los proyectos, el término "madurez" se refiere a la habilidad de una organización para evaluarse y reconocer de manera autónoma la efectividad de sus acciones, comparándolas con un patrón o estándar establecido (Carrillo, E. L. H., 2019).

(Moreno Monsalve, 2018) alude que a medida que las organizaciones progresan en la gestión de proyectos, comienzan a desarrollar y estandarizar sus procesos, lo que les permite identificar las mejores prácticas, habilidades y competencias para mejorar la eficiencia de su gestión. Este concepto está relacionado con la madurez en la gerencia de proyectos, que tiene como objetivo evaluar cuán maduras y efectivas son las organizaciones en ese proceso.

En este contexto, las organizaciones implementan mejoras y modificaciones en los procesos de ejecución de proyectos utilizando herramientas que evalúan la madurez, con el objetivo de orientar la adopción de buenas prácticas alineadas con la estrategia organizacional (Rosero & Bolaños, 2022).

De acuerdo con lo citado por (López, A. J. C.; Rincón, C. A. M.; Cabrera, J. P. O., 2018), el concepto de "madurez completa" es entendida, dentro de las organizaciones, como el estado de condición perfecta para cumplir los objetivos propuestos y el camino al mejoramiento comienza con identificar los niveles de madurez de la organización.

(Pocohuanca Chino, 2021) plantea que una organización sin madurez continuará cometiendo errores, sus proyectos fracasarán y sus procedimientos no estarán en concordancia con los objetivos estratégicos necesarios para alcanzar proyectos exitosos.

5.5.2. Modelos de madurez en la gestión de proyectos

El propósito de los modelos de madurez de acuerdo con (Lasrado, Vatrappu, & Andersen, 2015) es trazar un camino hacia la madurez, y esto incluye contar con etapas y relacionarlas entre sí, se identifican entonces cinco componentes para describir el modelo de madurez:

1. Niveles de madurez, conocidos como etapas, niveles, utilizados para describir el resumen general o la madurez de la entidad.

2. Dimensiones

3. Subcategorías

4. Camino a la madurez

5. Preguntas de evaluación que suelen estar directamente vinculadas a las subcategorías con la puntuación o nivel de madurez visualizada normalmente como una representación gráfica.

Según (Delgado Machado, J. D., & Ramírez Trujillo, M. R., 2018), los tres modelos de madurez más destacados y utilizados por las organizaciones son: (1) el Modelo de Madurez de Capacidades CMM del CMMI Institute, (2) el Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM3) del Project Management Institute (PMI) y el Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos (PMMM).

A continuación, se describe la definición de conceptos claves de los modelos de madurez referenciados para el desarrollo del presente estudio:

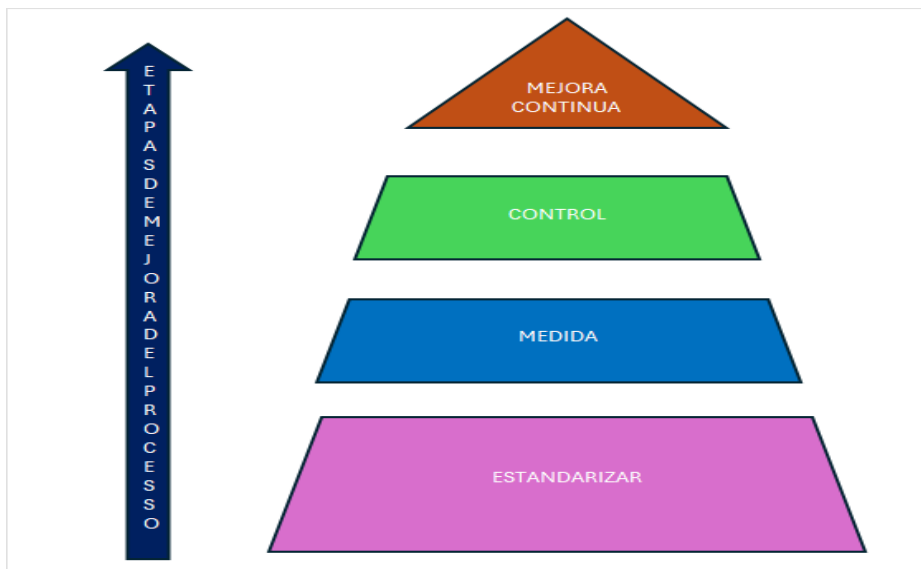
5.5.2.1. Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM3) del Project Management Institute (PMI)

El OPM3 es un modelo visto como el puente entre la estrategia de la organización y el éxito de sus proyectos y cuenta con tres elementos claves: conocimiento, evaluación y mejora (Project Management Institute, 2012).

De acuerdo con (Diez & Ruiz, 2018), este modelo cuenta con diferentes dimensiones (ver figura 10), entendiendo la dimensión como el avance de las mejores prácticas asociada a cada uno de los dominios nivel de proyectos, programas y portafolios.

Figura 10

Estructura del Modelo OP3



Nota: Elaboración propia a partir de (Arrieta Rivera, López Molina, & Sabogal Rodríguez, 2024)

Según (Castro Varela, 2021), la mejora de procesos en la gestión organizacional de proyectos se divide en cuatro etapas: primero, el proceso estandarizado, donde los procedimientos de gobernabilidad están bien documentados, comunicados, implementados y son repetibles; luego, el proceso medido, que implica evaluar los requisitos de los grupos de interés y priorizar las características clave junto con sus entradas y salidas; a continuación, el proceso controlado, que consiste en implementar acciones de control y monitoreo para garantizar la estabilidad del proceso; y finalmente, el proceso de mejora continua, donde se identifican problemas en los procesos, se analizan sus causas y se implementan acciones correctivas basadas en las recomendaciones obtenidas.

5.5.2.2. Modelo de Madurez de Capacidades CMM del CMMI Institute

El Modelo de Madurez de Capacidad Integrado (CMMI) agrupa las mejores prácticas del sector para el desarrollo, mantenimiento, adquisición y operación de productos y servicios (Chavarría, 2016).

(Motoa & Solarte, 2005) indican que este modelo se compone de cinco niveles de madurez que describen la evolución de los procesos dentro de una organización. En el Nivel 1 (Inicial), los procesos son impredecibles y dependen del talento individual. En el Nivel 2 (Repetible), se establecen procesos básicos de gestión que permiten repetir el éxito en proyectos similares. El Nivel 3 (Definido) implica la documentación y estandarización de los procesos, asegurando que todos los proyectos sigan una versión adaptada. En el Nivel 4 (Gestionado), se recolectan métricas y se controlan cuantitativamente los procesos y productos. Finalmente, en el Nivel 5 (Optimizado), se promueve una mejora continua mediante el análisis de datos y la implementación de innovaciones tecnológicas.

5.5.2.3. Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos PMMM

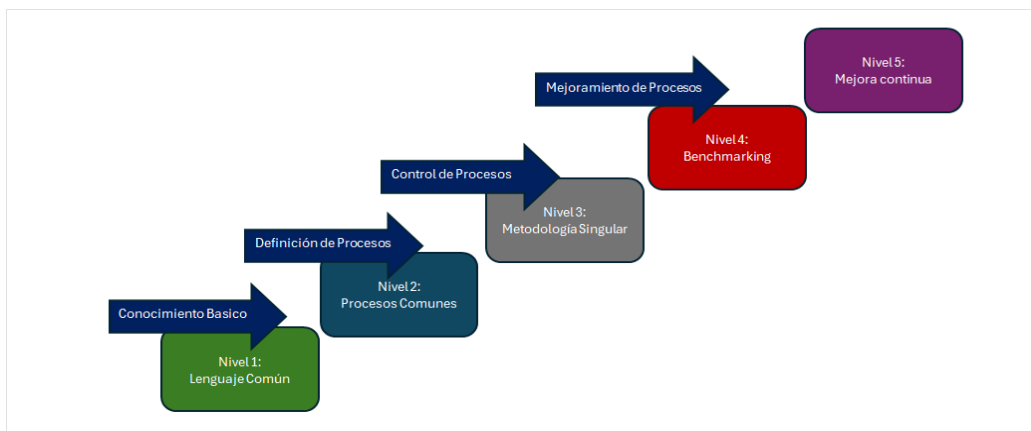
(Kerzner, 2001), en su obra "Planeación Estratégica para la Gestión de Proyectos", señala que, aunque muchas organizaciones persiguen la madurez y la excelencia en la gestión de proyectos, no todas adoptan una planificación estratégica. Esto genera demoras en alcanzar los resultados deseados, un proceso que puede acelerarse si la gestión de proyectos fuera vista como una función clave dentro de la estrategia organizacional (Gil Chaparro, Ojeda Mesa, Rodríguez Silva, & Rolón Ramírez, 2018).

El modelo de madurez en gestión de proyectos de Kerzner, conocido como KPMMM o KPM3 (Project Management Maturity Model), consta de cinco niveles de madurez que se integran con la estructura de áreas del PMBOK (Sánchez Castrillón, 2018).

A continuación, se muestra el modelo propuesto por (Kerzner, 2001):

Figura 11

Modelo de Madurez PMMM



Nota: Elaboración propia a partir de Strategic Planning for Project Management (2001).

(Pérez Bedoya, 2020), destaca que el nivel 1 (Lenguaje común), la organización establece un lenguaje común para la gestión de proyectos. En el nivel 2 (Procesos comunes), se implementan procesos estandarizados para replicar el éxito en diversos proyectos. El nivel 3 (Metodología singular) consiste en adoptar una metodología uniforme centrada en la gestión de proyectos. En el nivel 4 (Evaluación comparativa), la organización busca mejorar sus procesos y establecer criterios para compararse con otras empresas, con el fin de mantener su competitividad. Finalmente, en el nivel 5 (Mejoramiento continuo), la organización analiza los resultados de las comparaciones y evaluaciones para tomar decisiones sobre la optimización de sus metodologías.

Tabla 11

Modelos de Madurez

Modelo	P3M3	OPM3	CMMI	IMPULS	PwC
Especificaciones	Modelo de madurez de gestión de carteras, programas y proyectos, sirve como marco para la evaluación del rendimiento, la evaluación comparativa y el desarrollo de planes de mejora dentro de una organización. permite la evaluación de toda la organización o de ciertas unidades de negocio para comprender mejor. Examina todo el sistema en lugar de solo los procesos.	Modelo de Madurez de la Gestión Organizacional de Proyectos, es un modelo de madurez de la gestión de proyectos organizacionales. Proporciona conocimientos sobre la gestión de proyectos organizacionales, una herramienta para evaluar la madurez, la capacidad de determinar el estado organizacional en un continuo de madurez y la información necesaria para que la organización decida si seguir o no un plan de mejora.	Integración del Modelo de Madurez de la Capacidad, Ofrece orientación para mejorar los procesos de la organización y la capacidad de supervisar la creación, adquisición y mantenimiento de bienes y servicios. La incorporación de enfoques probados en un marco ayuda a una organización a evaluar sus procesos y la madurez organizacional, establecer prioridades de mejora y llevar a cabo cambios. Fundamenta muchos otros modelos de madurez.	El modelo cuenta con 5 etapas, 6 modelos y 18 criterios. Dirigido a la industria manufacturera.	Industria 4.0/Autoevaluación de operaciones digitales (PwC), el modelo contiene 4 etapas de madurez y 7 dimensiones, es un modelo genérico que puede ser aplicado a cualquier industria.

Nota. La tabla muestra algunos Modelos de Madurez más empleados para la gestión de proyectos. Elaboración propia basada en (Varajão, Lopes, & Tenera, 2024).

6. Diseño Metodológico

6.1. Enfoque de la Investigación

De acuerdo con el análisis de la información se ha determinado que el tipo de investigación más adecuado para el desarrollo de la propuesta metodológica Corporación Profesionales Construyendo Ciudadanía es el enfoque mixto, el cual integra tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Este enfoque permitirá una comprensión más completa y profunda de los procesos de la organización, combinando la riqueza de los datos cualitativos con la precisión y generalización de los datos cuantitativos (Sampieri & P.Mendoza, 2023). De acuerdo con lo determinado por (John W. Creswell, 2018) y (Sampieri & P.Mendoza, 2023) Se requiere investigaciones multidisciplinarias y enfoques diferentes para evaluar desde diferentes perspectivas.

6.2. Fases Para Alcanzar los Objetivos Planteados

A continuación, se indica en el proceso para alcanzar los objetivos planteados para la Corporación Profesionales Construyendo Ciudadanía.

6.2.1. Referentes Teóricos

De acuerdo con la revisión teórica y de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos se evidencia:

Revisar la literatura y estudios sobre la gestión de proyectos, haciendo énfasis en su aplicación a organizaciones de tipo social, para la formulación de una metodología en la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía, se estableció una mirada desde la perspectiva en revistas científicas con autores como (Santander Zuñiga, Valencia Botero, & & Hernández, 2022) , verificar una metodología para la implementación de proyectos sociales y la importancia sobre las necesidades puntuales sobre las comunidades entrelazar dicho conocimiento a la Corporación. Otros referentes teóricos

para el desarrollo de este objetivo, es el indicado por (Piedrahita, 2022) , (Fondo Adaptación , 2024) el cual indica la participación de líderes o gestores sociales, esto con el fin de controlar y cumplir las metas establecidas dentro de los proyectos. Finalmente, (Iberoamérica, 2001) en su libro orienta sobre la importancia de tener en cuenta las lecciones aprendidas en futuros proyectos.

Elaborar un diagnóstico de la gestión de proyectos en La Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía se evalúan referentes teóricos como (Varajão, Lopes, & Tenera, 2024), (Project Management Institute, 2024) en donde se evidencia aspectos de estandarización procesos y como desarrollar y aplicar el diagnóstico para la Corporación.

En cuanto al objetivo Formular una metodología de gestión de proyectos basada en estándares internacionales para La Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía, los referentes teóricos fueron los estándares Internacionales como: (PMI, 2021), (Australian Institute of Project Management, 2024), (Australian Institute of Project Management, 2024), (AXELOS, 2017), (Comisión Europea, 2023), que permiten identificar la metodología que será la indicada para las necesidades en la Corporación Profesionales Construyendo Ciudadanía.

La metodología de gestión de proyectos propuesta para la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía se fundamenta principalmente en el estándar del Project Management Institute (PMI), debido a su enfoque estructurado y adaptable a organizaciones sociales. Esta se complementa con elementos del modelo PM² de la Comisión Europea, por su claridad en la definición de roles y etapas, y del modelo PRINCE2, que aporta herramientas prácticas para la gestión del cambio. También se tomaron referencias del Australian Institute of Project Management, especialmente en lo relacionado con competencias del equipo gestor. La elección de esta combinación metodológica responde a las necesidades específicas de la Corporación, identificadas en el diagnóstico organizacional, donde se evidenció la necesidad de contar con un enfoque

práctico, flexible y orientado a resultados, que permita fortalecer la capacidad de gestión de proyectos sociales con criterios de eficacia, participación y sostenibilidad.

Finalmente, para el cumplimiento del objetivo de elaborar un plan para la implementación de la metodología de gestión de proyectos propuesta, se desarrolló una propuesta propia fundamentada en los aportes teóricos de (Moreno Monsalve, 2018), y en los principales estándares internacionales de gestión de proyectos, los cuales sirvieron como guía conceptual para estructurar el cronograma, los recursos, los responsables y las fases de implementación adaptadas a la realidad de la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía.

6.3. Técnicas de Recolección de Datos.

Para el desarrollo de la tesis se trabajará con un enfoque de investigación mixto el cual integra tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Este enfoque permitirá una comprensión más completa y profunda de los procesos de la organización, combinando la riqueza de los datos cualitativos con la precisión y generalización de los datos cuantitativos.

6.3.1. Variables de Estudio.

En este capítulo se identificarán y analizarán diversas variables clave, estas variables permitirán evaluar el nivel de madurez alcanzado por la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía. Cada una de estas variables, será examinada a detalle con el fin de comprender su estado actual y su influencia en los procesos organizaciones.

Tabla 12

Variables de estudio

#	Variable de estudio	Preguntas totales
1	Madurez en la Gestión de proyectos de la Corporación	4

2	Planificación	2
3	Métodos y artefactos	3
4	Herramientas / Instrumentos para Gestión de proyectos	3
5	Equipo de trabajo	2
6	Entrega	2

Nota. Elaboración propia

6.3.2. Entrevista

De acuerdo con lo establecido por (Sampieri & P.Mendoza, 2023) las entrevistas se realizan para obtener una perspectiva sobre los interesados, se debe tener en cuenta cómo abordar las preguntas para no generar errores en las respuestas de la persona entrevistada, teniendo en cuenta la escucha activa mientras es aplicada sin incurrir a errores por su aplicación.

De acuerdo con (Sampieri & P.Mendoza, 2023) y tomando aportes de diversos autores (Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L, 2013), se establece la división de entrevistas de acuerdo con el tipo:

Tipos de entrevista

Estructuradas

Semiestructuradas

No estructuradas

Abiertas

Nota. Elaboración propia basado en (Sampieri & P.Mendoza, 2023)

La entrevista aplicada de acuerdo con la anterior clasificación es abierta, teniendo en cuenta las variables a evaluar consideradas en (PMI, 2021) las cuales son: Madurez de

la Gestión de los proyectos, la planificación, Métodos, Herramientas, Equipos de trabajo y Entrega. Esta entrevista será aplicada a cuatro colaboradores pertenecientes a la dirección de la CPCC encargados del desarrollo de los proyectos ejecutados los cuales pertenecen a diferentes áreas de la Corporación. De acuerdo con lo anterior, esta no será una muestra probabilística ya que cada integrante pertenece a diferentes áreas.

1. La CPCC ¿cuenta con comunicación continua para evaluar metas y objetivos en los proyectos?
2. De acuerdo con los proyectos ejecutados por la CPCC ¿Se establece un rol de Gerente en cada proyecto?
3. ¿La CPCC cuenta con procedimientos para gestionar sus proyectos?
4. ¿La CPCC considera los recursos humanos, financieros, social en la ejecución de los proyectos?
5. ¿La CPCC cuenta con un procedimiento, guía, proceso para la planificación de los proyectos?
6. ¿Cuáles se consideran requisitos indispensables para mantenerse en el mercado de acuerdo con la competitividad actual?
7. ¿Cuál considera que es el proceso para el plan de aprobación de un proyecto?
8. ¿Se cuenta con seguimiento de lecciones aprendidas de cada uno de los proyectos ejecutados en la Corporación?
9. ¿La CPCC cuenta con una metodología en la ejecución de los proyectos, incluyen KPI's?
10. ¿Cuáles son software o herramientas son las empleadas para el desarrollo de los proyectos en la Corporación?
11. ¿La CPCC cuenta con capacitaciones para el manejo de herramientas tecnológicas?

12. ¿Cuál es el seguimiento para la recopilación de la información de los beneficiarios ante el desarrollo del proyecto dentro de la corporación, que herramienta se emplea?

13. ¿De qué forma se encuentran constituidos los equipos de trabajo en cada proyecto?

14. ¿Quién del equipo de trabajo se encarga de supervisar y realizar los entregables al cliente con los resultados obtenidos en un proyecto de la Corporación?

15. ¿La CPCC cuenta con cronogramas para la ejecución de actividades, de qué forma se aplican en los proyectos?

16. ¿Quién determina dentro de la CPCC evaluación de costos para los proyectos y la ejecución de presupuesto?

6.3.3. Cuestionario

Un cuestionario constituye una herramienta de investigación ampliamente utilizada para recolección de datos sobre una o más variables, permitiendo obtener información estructurada y sistemática (John W. Creswell, 2018). Este instrumento puede incorporar preguntas cerradas, abiertas o una combinación de ambas, dependiendo del objetivo del estudio y la naturaleza de los datos requeridos.

Para la calificación de este instrumento, se empleó una escala de Likert, ampliamente reconocida por su capacidad para medir actitudes, percepciones o comportamientos en relación con un tema específico. En este caso, se adapta una escala con cinco opciones de respuesta, asignándoles valores numéricos de 1 a 5, donde 1 representa el nivel más bajo de acuerdo o satisfacción y 5 el más alto. Este método facilita la conversión de percepciones cualitativas en datos cuantitativos para su posterior análisis estadístico. Los valores numéricos asignados se ilustran a continuación:

Tabla 13

Escala de Likert empleada en el cuestionario

Respuesta	Calificación
1	Total desacuerdo o la ausencia completa
2	Desacuerdo
3	Neutral o sin opinión
4	Acuerdo
5	Total, acuerdo o la presencia máxima

Nota. Elaboración propia

La decisión de utilizar esta escala se fundamenta en varias ventajas. En primer lugar, permite convertir respuestas cualitativas en datos cuantitativos, facilitando su análisis estadístico posterior. En segundo lugar, ofrece una estructura clara y uniforme para que los participantes puedan expresar sus percepciones o niveles de acuerdo de manera precisa, lo que mejora la comparabilidad de las respuestas entre diferentes miembros de la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía.

Tabla 14

Instrumento de medición cuantitativo

	Pregunta	Escala
	Madurez en la Gestión de Proyectos	
1.	¿La organización cuenta con procesos estandarizados para gestionar proyectos que sean conocidos y aplicados por todos los involucrados?	1 a 5
2.	¿El análisis de costos-beneficios inicial incluyó un desglose detallado de beneficios tangibles e intangibles para los interesados?	1 a 5
3.	¿Los riesgos identificados durante el proyecto fueron registrados y gestionados con planes de respuesta específicos?	1 a 5
4.	¿La organización realiza auditorías periódicas para evaluar y mejorar sus procesos de gestión de proyectos?	1 a 5
	Planificación	

5.	¿El alcance del proyecto se definió claramente en el acta de constitución y fue comprendido por todos los interesados e involucrados?	1 a 5
6.	¿El plan de gestión de calidad incluyó criterios medibles para evaluar la entrega final del proyecto?	1 a 5
7.	¿La planificación del proyecto incluyó un análisis formal de prácticas sostenibles, como el uso eficiente de recursos y la evaluación de impactos sociales?	1 a 5
8.	¿Se establecieron indicadores claros y medibles para evaluar la sostenibilidad del proyecto desde la etapa inicial?	1 a 5
9.	¿Se garantizó que los objetivos del proyecto estuvieran directamente alineados con los objetivos estratégicos de la organización?	1 a 5
Métodos y Artefactos		
10.	¿Las decisiones clave tomadas durante el proyecto se documentaron en un repositorio accesible para todos los involucrados?	1 a 5
11.	¿Los informes de progreso incluyeron métricas claras sobre avances, riesgos y desviaciones?	1 a 5
12.	¿Se emplearon herramientas específicas de gestión, como diagramas de Gantt o tableros Kanban, con actualizaciones periódicas durante la ejecución del proyecto?	1 a 5
13.	¿Al finalizar el proyecto, se generó y compartió documentación que incluyera lecciones aprendidas, recomendaciones y análisis de resultados?	1 a 5
Herramientas / Instrumentos		
14.	¿El equipo de trabajo contó con acceso y capacitación para utilizar herramientas digitales específicas para la gestión del proyecto?	1 a 5
15.	¿El registro de cambios en el alcance fue actualizado regularmente y comunicado a los interesados?	1 a 5
16.	¿Los indicadores clave de desempeño utilizados durante el proyecto fueron definidos y aprobados en etapas tempranas por todos los interesados relevantes?	1 a 5
17.	¿Los indicadores clave de desempeño incluyeron tanto aspectos cualitativos como cuantitativos para evaluar los resultados del proyecto?	1 a 5

Equipo de Trabajo		
18.	¿El equipo de trabajo tuvo acceso a sesiones informativas que les permitieron comprender sus responsabilidades y el impacto del proyecto?	1 a 5
19.	¿Se llevaron a cabo reuniones de seguimiento con agendas claras y registros de acuerdos compartidos con el equipo?	1 a 5
20.	¿Se implementaron medidas específicas para garantizar la participación de mujeres y grupos subrepresentados en roles clave del proyecto?	1 a 5
21.	¿El equipo recibió retroalimentación constante sobre su desempeño durante la ejecución del proyecto?	1 a 5
Entrega		
22.	¿El presupuesto del proyecto se monitoreó mediante reportes periódicos que permitieron identificar desviaciones y ajustar recursos?	1 a 5
23.	¿El cronograma del proyecto incluyó controles regulares para asegurar el cumplimiento de los hitos establecidos?	1 a 5
24.	¿El producto o servicio entregado cumplió con los estándares de calidad definidos en el plan del proyecto?	1 a 5
25.	¿Se aplicaron encuestas u otras herramientas para evaluar la satisfacción de los beneficiarios con los resultados del proyecto?	1 a 5

Nota. Elaboración propia

En la elaboración del instrumento se tuvieron encuesta los siguientes parámetros para evitar el sesgo en las respuestas:

Preguntas Neutras

- Las interrogantes se elaboran sin inclinar al encuestado hacia una respuesta positiva o negativa. En lugar de preguntar de forma global, se centra en aspectos específicos del proyecto, permitiendo que cada participante evalúe cada criterio desde su propia experiencia.

Diversidad de Formatos

- Se combinan formatos cerrados con preguntas abiertas, lo que posibilita que los evaluados expresen sus ideas de manera completa y detallada. Este enfoque no solo facilita respuestas cuantificables, sino que también permite captar explicaciones contextuales y matices que enriquecen la información obtenida.

Escala de Diferencial Semántico

- Algunas preguntas se diseñan usando escalas con polos opuestos, como “eficiente” frente a “ineficiente”, o se implementan escalas numéricas (por ejemplo, del 1 al 5). Esto favorece evaluaciones más detalladas, más allá de un simple sí o no, permitiendo distinguir matices finos en la percepción del encuestado.

Preguntas Desglosadas

- En lugar de abordar varios aspectos en una sola consulta, se desglosan en preguntas separadas. Por ejemplo, la evaluación de la eficacia en términos de tiempo y presupuesto se divide en dos interrogantes distintas, lo que permite una valoración más precisa y específica de cada área.

Evaluaciones Basadas en Evidencia

- Se solicita a los encuestados que respalden sus respuestas con evidencia tangible, como informes de progreso o resultados concretos, lo que garantiza que las evaluaciones se fundamenten en hechos comprobables en lugar de meras impresiones personales.

Opciones de Comentario Adicional

- Se incluye una sección adicional en la que los participantes pueden ampliar o justificar sus respuestas. Esto ofrece la oportunidad de contextualizar las calificaciones y detectar posibles sesgos, aportando una visión más completa del tema evaluado.

Evitar Afirmaciones Absolutas

- La formulación evita respuestas dicotómicas limitadas a “sí” o “no”. En su lugar, se invita a los encuestados a calificar o evaluar los aspectos en cuestión, lo que permite una respuesta más rica y matizada que refleja distintas gradaciones y no obliga a respuestas absolutas.

Validación de Resultados

- Se promueve la realización de evaluaciones formales, como encuestas de satisfacción a los beneficiarios, que funcionan como mecanismos de validación externa. Esto ayuda a contrastar y complementar la percepción interna del éxito del proyecto, reduciendo la influencia de posibles sesgos individuales en la valoración.

6.3.4. Población y muestra

De acuerdo con lo establecido por (Sampieri & P.Mendoza, 2023) la población y unidad de muestreo deben ser consistentes con los objetivos de la investigación, de acuerdo con lo anterior la población y la muestra para este trabajo coinciden, debido a que el censo es compuesto con 4 colaboradores, los cuales son los involucrados de forma directa en la ejecución de los proyectos. Al contar con una cobertura total se garantiza que la información recolectada sea la más precisa y representativa posible. A continuación, se presenta en la tabla # 18 para la muestra cuantitativa la población para aplicar herramienta entrevista y cuestionario a Directivos CPCC:

Tabla 15

Población

Colaboradores	# de Participantes
Directivos	1
Coordinadores de proyectos	3

Nota. Esta tabla representa la muestra a la cual se determina instrumentos. Elaboración propia.

6.3.4.1. Muestra Cuantitativo

Para definir la muestra para aplicar nuestra herramienta de recolección de datos cualitativos, se utilizó el método de muestreo aleatorio simple, llegando a la conclusión de que se deben incluir todos los proyectos. Esto se debe a que, actualmente, la organización cuenta con 4 proyectos concluidos y 4 en curso. Considerando que estos proyectos tienen una duración considerable, resulta esencial analizarlos en su totalidad para lograr una visión integral y precisa de su gestión y resultados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

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

Aplicado a nuestra población nos da los siguientes resultados:

$$n = \frac{0.95^2 * 4 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (4 - 1) + (0.95^2 * 0.5 * 0.5)} = 3.87131367 \approx 4$$

Teniendo en cuenta que $N \approx n$ nuestra muestra será toda la población.

6.4. Validación de Instrumentos.

Para garantizar la validez de los instrumentos utilizados en esta tesis, se empleará el **Coefficiente de Validez de Contenido (CVC)** propuesto por Hernández-Nieto. Este método permite evaluar el grado de acuerdo entre expertos respecto a cada ítem y al instrumento en su conjunto, asegurando que los ítems sean representativos y pertinentes para el constructo que se pretende medir. Según indica (Ignacio Pedrosa, 2014) que en el método de Hernández-Nieto, “se recomienda mantener únicamente aquellos ítems con un CVC superior a 0.80, aunque algunos criterios menos estrictos establecen valores superiores a 0.70” (Ignacio Pedrosa, 2014). La aplicación de este coeficiente en el

proceso de validación proporcionará evidencias sólidas sobre la calidad y adecuación de los instrumentos diseñados para este estudio.

Para la evaluación, se estableció una escala de cinco niveles, en la que el valor más bajo (1) indica un desempeño por debajo del nivel básico, mientras que el nivel más alto (5) representa un desempeño altamente sobresaliente. Los valores intermedios corresponden a un nivel básico, intermedio y un sobresaliente.

Tabla 16

Valoración de expertos

Aspecto Que Evaluar	Descripción del Criterio	Escala (1-5) Entrevista	Escala (1-5) Cuestionario	Observaciones del Experto
Claridad de los Ítems	Cada pregunta está formulada de manera comprensible y sin ambigüedades.			
Relevancia para el Estudio	Los ítems incluidos son pertinentes para los objetivos específicos de la investigación.			
Pertinencia Conceptual	Las preguntas están alineadas con el marco teórico y los modelos de madurez mencionados en el estudio.			
Precisión en la Redacción	El lenguaje utilizado es técnico, directo y evita sesgos o influencias en las respuestas.			
Suficiencia del Contenido	La cantidad y el alcance de las preguntas son adecuados para medir los constructos del estudio.			
Organización del Instrumento	El formato y el orden de las preguntas facilitan la comprensión y la fluidez en las respuestas.			
Nivel de Comprensibilidad	Los ítems son fácilmente entendibles por los participantes en función de su perfil y contexto.			

Alineación con los Objetivos	Cada pregunta contribuye directamente a obtener información clave para alcanzar los objetivos del estudio.
Utilidad de los Resultados	Las respuestas esperadas generarán datos valiosos para el análisis y la toma de decisiones.
Factibilidad de Aplicación	El tiempo requerido para completar el instrumento es razonable y práctico para los participantes.

Nota. Elaboración propia

Para calcular los resultados de la evaluación y validar si son viables los instrumentos con los resultados obtenidos se realizan los siguientes cálculos propuestos en el método de propuesto por Hernández-Nieto (López M. J., 2023).

- A. Calcular la media (M_x)** sumando las calificaciones y dividiendo entre el número de jueces.
- B. Obtener el CVC por ítem (CVC_i)** dividiendo la media entre el valor máximo de la escala (V_{max}): $CVC_i = \frac{M_x}{V_{max}}$.
- C. Calcular el error (Pe_i) para reducir el sesgo** $Pe_i = \left(\frac{1}{j}\right)^j$ donde j es el número de expertos.
- D. Calcular el CVC total (CVC_t)** promediando la resta de CVC_i y el error (Pe_i) de todos los ítems.
- E. Interpretar el resultado:**
 - ≥ 0.80 → Alta validez
 - **0.60 - 0.79** → Moderada (requiere revisión)
 - < 0.60 → Baja (debe mejorarse)

6.4.1. Resultado de la validación de instrumentos

Tabla 17

Cálculo de CVC_t para la entrevista

Criterio	M_x	CVC_i	Pe_i	CVC_t
Claridad de los Ítems	4	0,8	0,037037037	0,76296296
Relevancia para el Estudio	4,66666667	0,933333333	0,037037037	0,8962963
Pertinencia Conceptual	4	0,8	0,037037037	0,76296296
Precisión en la Redacción	4	0,8	0,037037037	0,76296296
Suficiencia del Contenido	4	0,8	0,037037037	0,76296296
Organización del Instrumento	3,66666667	0,733333333	0,037037037	0,6962963
Nivel de Comprensibilidad	4,333333333	0,866666667	0,037037037	0,82962963
Alineación con los Objetivos	4	0,8	0,037037037	0,76296296
Utilidad de los Resultados	5	1	0,037037037	0,96296296
Factibilidad de Aplicación	5	1	0,037037037	0,96296296
				0,8162963

Nota. Elaboración propia

Tabla 18

Cálculo de CVC_t para el cuestionario

Criterio	M_x	CVC_i	Pe_i	CVC_t
Claridad de los Ítems	4,66666667	0,933333333	0,03703704	0,8962963
Relevancia para el Estudio	4,66666667	0,933333333	0,03703704	0,8962963
Pertinencia Conceptual	4,66666667	0,933333333	0,03703704	0,8962963
Precisión en la Redacción	4,66666667	0,933333333	0,03703704	0,8962963

Suficiencia del Contenido	4,66666667	0,93333333	0,03703704	0,8962963
Organización del Instrumento	4,33333333	0,86666667	0,03703704	0,82962963
Nivel de Comprensibilidad	4,66666667	0,93333333	0,03703704	0,8962963
Alineación con los Objetivos	4,66666667	0,93333333	0,03703704	0,8962963
Utilidad de los Resultados	5	1	0,03703704	0,96296296
Factibilidad de Aplicación	5	1	0,03703704	0,96296296
				0,90296296

Nota. Elaboración propia

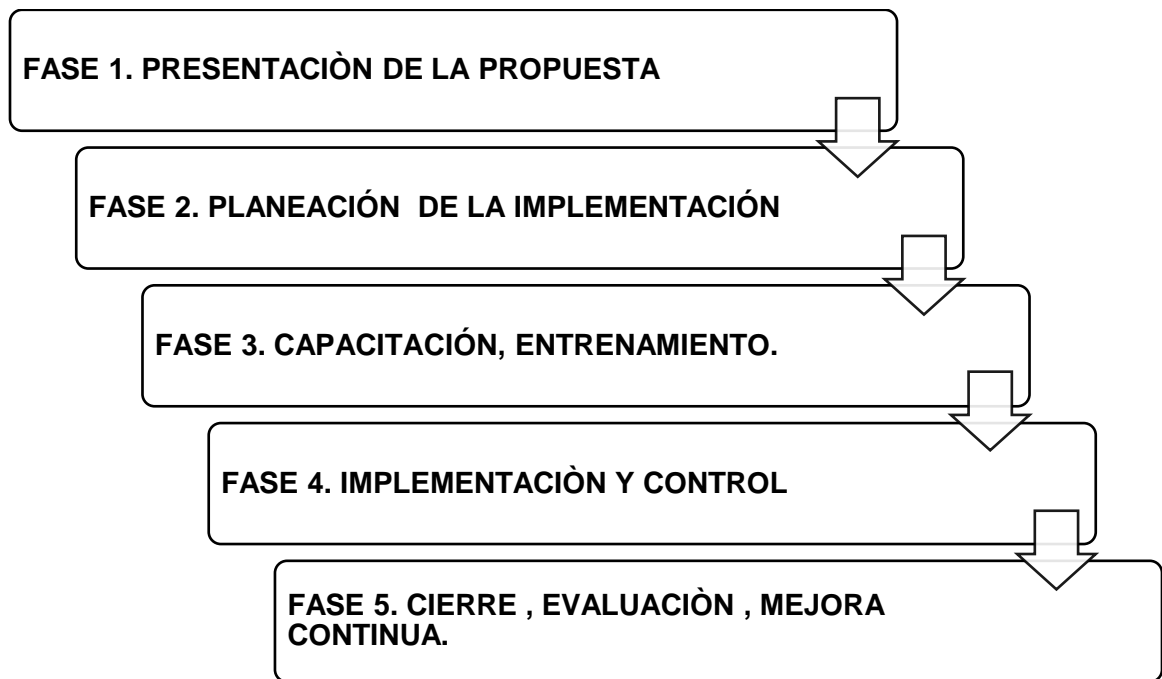
Los resultados obtenidos en el análisis de validez de contenido indican que ambos instrumentos evaluados, la entrevista y el cuestionario, presentan un nivel adecuado de validez. El **Coefficiente de Validez de Contenido Total (CVC_t)** para la entrevista fue de **0,816**, lo que sugiere una alta validez, aunque con margen de mejora en algunos ítems. Por su parte, el cuestionario obtuvo un (CVC_t) **de 0,903**, lo que indica una validez de contenido muy alta. Estos valores reflejan que ambos instrumentos son adecuados para la recolección de datos.

6.5. Plan Metodología por Implementar.

Con base en el enfoque metodológico de la investigación y considerando referentes teóricos, así como análisis interno y externo, incluyendo la matriz DOFA, EFI Y EFE, PESTEL, incluida la evaluación de recolección de datos, junto con las variables de estudio y los instrumentos de evaluación y su validación por los expertos, se presenta a continuación, la descripción de las fases que conforman la metodología a implementar en la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía. Este plan se estructura en cinco fases de acuerdo con la figura # 11, las cuales son:

Figura 11

Plan de Metodología para implementar



Nota. Elaboración propia

FASE 1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

En esta fase se realiza la presentación de la metodología con la Dirección de la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía, se presenta un informe con los análisis interno y externo considerando y evaluando la validación con respecto a la propuesta.

Uno de los mecanismos de validación empleados consiste en la aplicación de una escala de valoración de 1 a 10, donde 1 indica un nivel de totalmente desacuerdo y 10 representa un nivel de está totalmente de acuerdo. A continuación, se presenta el cuestionario empleado para la validación:

Tabla 19

Cuestionario para Validación de la metodología

Descripción del Criterio	Escala (1-10)	Observaciones del Experto
¿La metodología para implementar se ajusta con el tiempo?		
¿El tiempo propuesto a la CPCC es el adecuado para la ejecución de cada fase?		
¿La Corporación cuenta con un equipo de trabajo, el cual pueda asistir a la Fase 3 Capacitación y Entrenamiento?		
¿La Corporación cuenta con recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc. para la ejecución de la metodología?		
¿La Corporación realizaría un seguimiento de mejora continua para la implementación?		
TOTAL		

Nota. Elaboración propia

Lo anterior será validado de la siguiente forma:

- Superior a 6: la Metodología será válida para su implementación.
- Inferior a 6: No es válido, y se debe modificar el plan hasta lograr el puntaje mínimo.

- **FASE 2 PLANEACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN (2 MESES)**

Para esta fase se requiere definir cuáles serán los requisitos de la Corporación, el personal a cargo para llevar a cabo la actividad durante dos meses. Luego se evaluarán las actividades a ejecutar, desarrollar un cronograma de acuerdo con las actividades para finalmente iniciar con la ejecución de la metodología propuesta.

- **FASE 3 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO. (1 MES)**

Para esta fase se realizará la socialización al equipo de trabajo, el cual será el encargado de ejecutar y emplear la Metodología validada por la Corporación, recibiendo la retroalimentación se realizan ajustes si se requiere necesario para la puesta en marcha en la fase de implementación y control.

• **FASE 4 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL. (2 MESES)**

Para esta fase se implementa la metodología y su control, teniendo en cuenta cada una de las experiencias del equipo, para esta fase la Dirección de la Corporación debe comprometer parte de sus recursos para llevar a cabo esta implementación y que esta se pueda mantener en el tiempo en las actividades de la Corporación.

FASE 5 CIERRE, EVALUACIÓN Y MEJORA. (1 MES)

Para esta fase se evalúa los resultados de la implementación y si lo implementado cumplió con los objetivos trazados en la planificación. Se evaluará cual será la mejora necesaria en caso de ser requerida.

6.6. Ficha Técnica

Tabla 20

Ficha técnica de la muestra

Componente	Descripción
Entidad Objeto de	Corporación de Profesionales
Estudio	Construyendo Ciudadanía
Grupo Objetivo	Directivos y Coordinadores CPCC
Metodología de la	Mixto: Cualitativa y cuantitativo
Investigación	
Técnica	Entrevista y cuestionario
Muestra	1 directivos y 3 Coordinadores
	Entrevista y cuestionario No

	probabilística. Entrevista estructurada para cuatro (4) colaboradores de distintas áreas, involucrados en la ejecución de proyectos.
Cobertura Geográfica	Montería

Nota. Esta tabla representa la muestra a la cual se determina instrumentos. Elaboración propia

De acuerdo con la muestra anterior y según lo expresado por (Sampieri & P.Mendoza, 2023), se selecciona un conjunto de población de interés que permita dar respuestas al planteamiento del problema, teniendo en cuenta que la muestra es tomada en base a los recursos disponibles en este caso para la Corporación.

7. Diagnóstico Organizacional

En concordancia con el objetivo de estudio, se realizó un diagnóstico organizacional de la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía (CPCC). Para ello, se aplicó un enfoque de investigación mixto, tal como se estableció previamente, abarcando tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo. Dado que la población objetivo es acotada y manejable, se optó por un enfoque tipo censo, lo que permitió aplicar la encuesta estructurada y el cuestionario con escala de medición a la totalidad de la población. Esta metodología facilitó la obtención de un análisis detallado y estructurado sobre la situación de la organización.

7.1. Procesamiento Estadístico de Datos

7.1.1. Cualitativo

De acuerdo con lo establecido con (Sampieri & P.Mendoza, 2023) la administración de entrevistas aplicadas con pregunta abiertas a cada participante, permite evaluar las tendencias de respuesta buscando la similitud entre ellas, las cuales se enlistaran y se

ubicara un valor numérico , para las entrevistas con preguntas abiertas ejecutadas a CPCC se evaluó a 4 participantes por medio de la herramienta Microsoft Forms la cual se estructuran bajo las variables de estudio las cuales se exponen en la Tabla # 24 variables de estudio, y se dividen las preguntas así:

Tabla 21

División de la entrevista por variable de estudio

Pregunta	
Madurez en la Gestión de Proyectos	
1.	La CPCC ¿cuenta con comunicación continúa para evaluar metas y objetivos en los proyectos?
2.	De acuerdo con los proyectos ejecutados por la CPCC ¿Se establece un rol de Gerente en cada proyecto?
3.	¿La CPCC cuenta con procedimientos para gestionar sus proyectos?
4.	¿La CPCC considera los recursos humanos, financieros, social en la ejecución de los proyectos?
Planificación	
5.	¿La CPCC cuenta con un procedimiento, guía, proceso para la planificación de los proyectos?
6.	¿Cuáles se consideran requisitos indispensables para mantenerse en el mercado de acuerdo con la competitividad actual?
Métodos y Artefactos	
7.	¿Cuál considera que es el proceso para el plan de aprobación de un proyecto?
8.	¿Se cuenta con seguimiento de lecciones aprendidas de cada uno de los proyectos ejecutados en la Corporación?
9.	¿La CPCC cuenta con una metodología en la ejecución de los proyectos, incluyen KPI's?
Herramientas / Instrumentos	
10.	¿Cuáles son software o herramientas son las empleadas `para el desarrollo de los proyectos en la Corporación?

11.	¿La CPCC cuenta con capacitaciones para el manejo de herramientas tecnológicas?
12.	¿Cuál es el seguimiento para la recopilación de la información de los beneficiarios ante el desarrollo del proyecto dentro de la corporación, que herramienta se emplea?
Equipo de Trabajo	
13.	¿De qué forma se encuentran constituidos los equipos de trabajo en cada proyecto?
14.	¿Quién del equipo de trabajo se encarga de supervisar y realizar los entregables al cliente con los resultados obtenidos en un proyecto de la Corporación?
Entrega	
15.	¿La CPCC cuenta con cronogramas para la ejecución de actividades, de qué forma se aplican en los proyectos?
16.	¿Quién determina dentro de la CPCC evaluación de costos para los proyectos y la ejecución de presupuesto?

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con lo establecido por (Sampieri & P.Mendoza, 2023) se enlistaron las preguntas y se asignara el valor numérico en porcentaje de acuerdo a lo relacionado en la tabla # 25 de la siguiente forma:

Tabla 22

Porcentajes de evaluación cualitativo

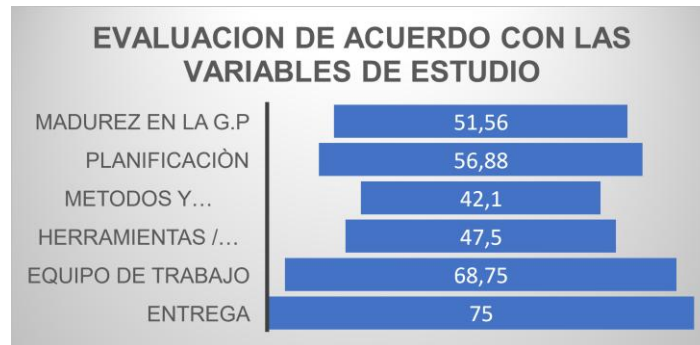
Obtención	Porcentaje
En desacuerdo (No)	0% -25%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	25% - 50%
De acuerdo	50% - 75%
Totalmente de acuerdo	75% - 100%

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas y las tendencias en las respuestas los resultados son:

Figura 12

Evaluación de acuerdo con las variables de estudio



Nota. Elaboración propia

7.1.1.1. Análisis de los resultados cualitativos

Teniendo en cuenta lo anterior y establecido por (Sampieri & P.Mendoza, 2023), para el análisis cualitativo se define una entrevista estructurada que será aplicada a cada uno de los participantes de la CPCC, los cuales responderán a una guía de preguntas específicas y sujetas al instrumento avalado por los expertos en el capítulo 6.

A continuación, en la tabla No.26 se desglosa la entrevista estructurada con las preguntas de acuerdo con las variables de estudio.

Tabla 23

Análisis variable Madurez de la Gestión de Proyectos de la entrevista

Variable de	Preguntas	1. Situación Actual	2. Fortalezas	3.Opciones de Mejora
Estudio	1. La CPCC ¿cuenta con comunicación continúa para evaluar metas y objetivos en los proyectos?	Respecto a los tres de los cuatro entrevistados existe una reunión en la cual pueden evaluar, planear y establecer una agenda, y adicional se realiza una reunión en la cual se consideran los avances más relevantes de la Corporación.	Los entrevistados consideran que una de las principales fortalezas de la Corporación, es asegurar espacios de dialogo, en el cual se pueda evidenciar los avances de cada uno de los proyectos o programas que se encuentran en curso, esto permite tener un control sobre cada uno de los procesos.	Los entrevistados consideran el grupo de WhatsApp es el método más empleado para recibir cualquier tipo de información para la organización, pero que a su vez requiere evaluarse un método o un proceso más acorde a la Corporación para evaluar metas y objetivos
Madurez de la Gestión de Proyectos	2.De acuerdo con los proyectos ejecutados por la CPCC ¿Se establece un rol de Gerente en cada proyecto?	No se cuenta con la figura de Gerente de Proyectos en la Corporación, de acuerdo con las respuestas de los 4 entrevistados concuerdan que existe la figura de Coordinador.	El Coordinador de proyecto es la figura que se maneja en la CPCC, para controlar, evaluar y planear cada uno de los proyectos a ejecutarse en la organización.	Se debe considerar implementar la figura de Gerente de Proyectos, y que este pueda coordinar con cada uno de los colaboradores las metas, los alcances y manteniendo control sobre las actividades en todo el ciclo de vida de cada uno de los proyectos.
51,56%	3. ¿La CPCC cuenta con procedimientos para gestionar sus proyectos?	De acuerdo con las respuestas de cada uno de los entrevistados todos concuerdan que la CPCC, no cuenta con procedimientos para gestionar los proyectos.	Se realiza formulación y gestión de los proyectos en las convocatorias abiertas por parte de la CPCC.	Se requiere implementar una estrategia para la creación de los procedimientos propios de la CPCC, que estén acordes las necesidades de la organización.
	4. ¿La CPCC considera los recursos humanos, financieros, social en la ejecución de los proyectos?	De acuerdo con las repuestas de cada uno de los encuestados, están de acuerdo con que la organización destina recursos para la ejecución de los proyectos, pero no se expone el seguimiento de estos.	Son alineados los recursos de la CPCC a los objetivos misionales de la organización.	Se cuenta con disponibilidad de los recursos implementar, se requiere un control o seguimiento de los rubros.

Nota. Elaboración propia

Tabla 24

Análisis variable planificación de la entrevista

Variable de	Preguntas	1. Situación Actual	2. Fortalezas	3.Opciones de Mejora
Estudio	5. ¿La CPCC cuenta con un procedimiento, guía, proceso para la planificación de los proyectos?	De los entrevistados tres consideran que si existen un procedimiento ejecutado por Microsoft Excel por medio de matrices para la planificación de los proyectos.	Cuentan con la experiencia de asociados y demás personal capacitado para la creación de un procedimiento	Se requiere implementar un proceso que permita controlar y planificar la ejecución de los proyectos, de acuerdo con las necesidades de la organización.
Planificación 56,88%	6. ¿La CPCC considera requisitos para mantenerse en el mercado de acuerdo con la competitividad actual?	Los entrevistados consideran que se cuenta con requisitos para mantener la competitividad, se cuenta con credibilidad en los proyectos ejecutados, cuentan con calidad de talento humano.	los entrevistados consideran una de sus fortalezas más estratégicas líneas del trabajo que realizan en Córdoba y en el Caribe, ya que esta evidencia a la CPCC en la única organización con experiencia en el trabajo constante con juventudes a largo plazo. Cuentan con aliados estratégicos y capacidad organizativa y credibilidad en el mercado.	Se considera evaluar las fortalezas para mejorar la madurez de la organización, e incrementar conexiones con aliados estratégicos.

Nota. Elaboración propia

Tabla 25

Análisis variable métodos y artefactos de la entrevista

Variable de Estudio	Preguntas	1. Situación Actual	2. Fortalezas	3.Opciones de Mejora
Métodos y Artefactos 42,1%	7. ¿Cuál considera que es el proceso para el plan de aprobación de un proyecto?	Actualmente según dos de los cuatro encuestados no se cuenta con un proceso de plan de aprobación de los proyectos. Los restantes concuerdan que la junta directiva es quien aprueba como instancia final cada proceso de convocatoria y sus respectivas propuestas de proyectos que se ajusten a las necesidades de la comunidad y sean acordes a los objetivos estratégicos.	La Junta Directiva verifica cada una de las propuestas presentadas a la organización, verificando que se cumplan todos los requisitos necesarios para realizar o ejecutar los proyectos que sean aprobados y que sean acordes a las necesidades de la CPCC.	Considerar un proceso de aprobación para cada uno de los proyectos que se presentan en las convocatorias.
	8. ¿Se cuenta con seguimiento de lecciones aprendidas de cada uno de los proyectos ejecutados en la Corporación?	Dos de los entrevistados consideran que, si se cuenta con un registro no oficial sobre las lecciones aprendidas de los proyectos, los dos restantes consideran que no se cuenta con un proceso de lecciones aprendidas sobre los proyectos ejecutados en la Corporación.	En el marco de cada una de las reuniones Gerenciales de la CPCC se realiza un reporte de los hallazgos más relevantes de lecciones aprendidas.	Con las reuniones Gerenciales como marco inicial para llevar un control de las lecciones aprendidas de los proyectos se requiere considerar una estandarización de las lecciones aprendidas para que sean usadas para proyectos posteriores, reduciendo el riesgo de los que sean ejecutados a futuro.
	9. ¿La CPCC cuenta con una metodología en la ejecución de los proyectos, incluyen KPIs?	Tres de los cuatro entrevistados consideran que no se cuenta con una metodología para la ejecución de los proyectos, pero si se incluyen elementos de desempeño para la calificación de cada uno de los procesos en el desarrollo de los proyectos	Aunque no se cuenta con metodología para la ejecución de los proyectos se incluyen los elementos de desempeño.	Se debe considerar la posibilidad de estructurar una metodología que incluya la ejecución de los proyectos, diferentes hitos y su respectiva evaluación en cada uno de los puntos relevantes para la organización.

Nota. Elaboración propia

Tabla 26

Análisis variable herramientas e instrumentos de la entrevista

Variable de Estudio	Preguntas	1. Situación Actual	2. Fortalezas	3. Opciones de Mejora
	10. ¿Cuáles software o herramientas son las empleadas para el desarrollo de los proyectos en la Corporación?	De acuerdo con los entrevistados, el 50 % de ellos consideran que se emplean herramientas de Asana, Microsoft y sus diferentes aplicativos, Canva entre otros. El restante de los entrevistados considera que no se cuenta con herramientas específicas para el desarrollo de proyectos.	Se emplean metodologías de marco lógico.	Se debe considerar la implementación y una cultura de capacitaciones sobre herramientas tecnológicas para el desarrollo de los proyectos dentro de la Corporación, que se ajuste a cada una de las necesidades que se requieran para el desarrollo de las actividades.
Herramientas / Instrumentos 47,5%	11. ¿La CPCC cuenta con capacitaciones para el manejo de herramientas tecnológicas?	De acuerdo con la situación actual de la Corporación, y según los entrevistados no se cuenta con herramientas o software para el desarrollo de los proyectos.	Cada integrante de la corporación realiza sus capacitaciones de forma individual.	Se debe considerar planes de capacitación para el personal de la Corporación para mejorar en cada una de las actividades desarrolladas en los proyectos a ejecutar en el futuro.
	12. ¿Cuál es el seguimiento para la recopilación de la información de los beneficiarios ante el desarrollo del proyecto dentro de la corporación, que herramienta se emplea?	De acuerdo con tres de los cuatro entrevistados consideran que si se emplean herramientas y estas son: Google Forms, Kobotoolbox, Monkey.	Se cuenta con seguimiento de recopilación de la información.	Se debe considerar el tipo de información relevante y que sea acorde a los objetivos estratégicos de la Corporación y que pueda ser aplicada a proyectos futuros con las herramientas con las cuales ya cuentan.

Nota. Elaboración propia

Tabla 27

Análisis variable equipo de trabajo de la entrevista

Variable de Estudio	Preguntas	1. Situación Actual	2. Fortalezas	3.Opciones de Mejora
Equipo de trabajo 68,75%	13. ¿De qué forma se encuentran constituidos los equipos de trabajo en cada proyecto?	De acuerdo con los entrevistados si se cuenta con equipos de trabajo para ejecución de cada proyecto, y se unifican de acuerdo con las necesidades propias de cada proyecto.	Si cuentan con un grupo multidisciplinario para la ejecución de los proyectos de la organización.	Se debe considera una estructura base de equipo de trabajo para el manejo de los proyectos en la Corporación, ya que actualmente se cuenta con un grupo multidisciplinario, pero no es claro la interacción en cada proyecto.
	14. ¿Quién del equipo de trabajo se encarga de supervisar y realizar los entregables al cliente con los resultados obtenidos en un proyecto de la Corporación?	Si cuentan con un profesional que se encarga de realizar los entregables, el encargado es el Coordinador de proyectos, Contaduría y asistente para las operaciones financieras.	Si se cuenta con personal para el desarrollo de los entregables.	Se debe considerar un informe final que cuente con el récord de cada uno de los proyectos, el cual contenga la información más importante desarrollada en la ejecución de los proyectos.

Nota. Elaboración propia

Tabla 28

Análisis variable entrega de la entrevista

Variable de Estudio	Preguntas	1. Situación Actual	2. Fortalezas	3.Opciones de Mejora
Entrega 75%	15. ¿La CPCC cuenta con cronogramas para la ejecución de actividades, de qué forma se aplican en los proyectos?	De acuerdo con las respuestas de los entrevistados la CPCC si cuenta con cronogramas mensuales para la ejecución de las actividades aplicadas en los proyectos.	Al contar con un Cronograma que es público al donante, se establecen las actividades propias de la Corporación priorizando acciones del marco general.	Establecer un seguimiento periódico que permita transmitir los logros mensuales en su página Web, captando nuevas inversiones por parte de organizaciones patrocinadoras.

16. ¿Quién determina dentro de la CPCC evaluación de costos para los proyectos y la ejecución de presupuesto?	Se formula los proyectos de acuerdo con la propuesta se realiza una reunión con la Junta directiva que permita la toma de decisiones sobre los proyectos que cumplan con la estrategia de la Corporación.	Se estiman los proyectos de acuerdo con la estrategia organizacional y se determina de acuerdo con la propuesta cual es el proyecto más viable para desarrollar y ejecutar en la Corporación	Llevar un seguimiento de las propuestas evaluadas para la toma de decisiones futuras.
---	---	--	---

Nota. Elaboración propia

7.1.2. Cuantitativo

Para comprender el estado actual de la gestión de proyectos en la organización, se diseñó un cuestionario estructurado con un total de 25 preguntas. Este instrumento fue elaborado con el propósito de evaluar diversas dimensiones clave en la gestión de proyectos, permitiendo identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad. El cuestionario se dividió en 6 secciones, cada una orientada a una variable específica:

- Madurez en la gestión de proyectos.
- Planificación.
- Métodos y artefactos.
- Herramientas e instrumentos.
- Gestión del equipo de trabajo.
- Entrega del proyecto.

A través de este enfoque, se buscó recopilar información detallada sobre la percepción de los responsables de proyectos respecto a las prácticas implementadas, proporcionando insumos valiosos para el análisis cualitativo.

7.1.2.1. Análisis de los resultados cuantitativos

Tabla 29

Resumen estadístico cuestionario

Variable Evaluada	Pregunta	Media	Moda	Mediana	Desviación	Varianza	Límite Inferior	Límite Superior
Madurez en la Gestión de Proyectos	¿La organización cuenta con procesos estandarizados para gestionar proyectos que sean conocidos y aplicados por todos los involucrados?	2,75	3	3	0,5	0,25	2	3
	¿El análisis de costos-beneficios inicial incluyó un desglose detallado de beneficios tangibles e intangibles para los interesados?	3,25	4	3,5	0,9574271	0,91667	2	4
	¿Los riesgos identificados durante el proyecto fueron registrados y gestionados con planes de respuesta específicos?	2,5	2	2	1	1	2	4
	¿La organización realiza auditorías periódicas para evaluar y mejorar sus procesos de gestión de proyectos?	3,25	4	3,5	0,9574271	0,91667	2	4

Planificación	¿El alcance del proyecto se definió claramente en el acta de constitución y fue comprendido por todos los interesados e involucrados?	2,5	#N/A	2,5	1,2909944	1,66667	1	4
	¿El plan de gestión de calidad incluyó criterios medibles para evaluar la entrega final del proyecto?	2,25	2	2	1,2583057	1,58333	1	4
	¿La planificación del proyecto incluyó un análisis formal de prácticas sostenibles, como el uso eficiente de recursos y la evaluación de impactos sociales?	3,75	3	3,5	0,9574271	0,91667	3	5
	¿Se establecieron indicadores claros y medibles para evaluar la sostenibilidad del proyecto desde la etapa inicial?	4,75	5	5	0,5	0,25	4	5
	¿Se garantizó que los objetivos del proyecto estuvieran directamente alineados con los objetivos estratégicos de la organización?	4,5	5	4,5	0,5773503	0,33333	4	5
Métodos y Artefactos	¿Las decisiones clave tomadas durante el proyecto se documentaron en un repositorio accesible para todos los involucrados?	2,25	3	2,5	0,9574271	0,91667	1	3
	¿Los informes de progreso incluyeron métricas claras sobre avances, riesgos y desviaciones?	3,75	3	3,5	0,9574271	0,91667	3	5
	¿Se emplearon herramientas específicas de gestión, como diagramas de Gantt o tableros Kanban, con actualizaciones periódicas durante la ejecución del proyecto?	3,25	#N/A	3,5	1,7078251	2,91667	1	5
	¿Al finalizar el proyecto, se generó y compartió documentación que incluyera lecciones aprendidas, recomendaciones y análisis de resultados?	4	5	4	1,1547005	1,33333	3	5
Herramientas / Instrumentos	¿El equipo de trabajo contó con acceso y capacitación para utilizar herramientas digitales específicas para la gestión del proyecto?	3,75	3	3,5	0,9574271	0,91667	3	5
	¿El registro de cambios en el alcance fue actualizado regularmente y comunicado a los interesados?	3,5	#N/A	3,5	1,2909944	1,66667	2	5
	¿Los indicadores clave de desempeño utilizados durante el proyecto fueron definidos y aprobados en etapas tempranas por todos los interesados relevantes?	3,75	3	3,5	0,9574271	0,91667	3	5
	¿Los indicadores clave de desempeño incluyeron tanto aspectos cualitativos como cuantitativos para evaluar los resultados del proyecto?	4,25	4	4	0,5	0,25	4	5
Equipo de Trabajo	¿El equipo de trabajo tuvo acceso a sesiones informativas que les permitieron comprender sus responsabilidades y el impacto del proyecto?	4,5	5	4,5	0,5773503	0,33333	4	5
	¿Se llevaron a cabo reuniones de seguimiento con agendas claras y registros de acuerdos compartidos con el equipo?	4,75	5	5	0,5	0,25	4	5
	¿Se implementaron medidas específicas para garantizar la participación de mujeres y grupos subrepresentados en roles clave del proyecto?	4,75	5	5	0,5	0,25	4	5
	¿El equipo recibió retroalimentación constante sobre su desempeño durante la ejecución del proyecto?	4,75	5	5	0,5	0,25	4	5
Entrega	¿El presupuesto del proyecto se monitoreó mediante reportes periódicos que permitieron identificar desviaciones y ajustar recursos?	4,5	5	4,5	0,5773503	0,33333	4	5

¿El cronograma del proyecto incluyó controles regulares para asegurar el cumplimiento de los hitos establecidos?	4,75	5	5	0,5	0,25	4	5
¿El producto o servicio entregado cumplió con los estándares de calidad definidos en el plan del proyecto?	3,75	5	4,5	1,8929694	3,58333	1	5
¿Se aplicaron encuestas u otros métodos para evaluar la satisfacción de los interesados con los resultados del proyecto?	3,75	5	4	1,5	2,25	2	5

Nota. Elaboración propia

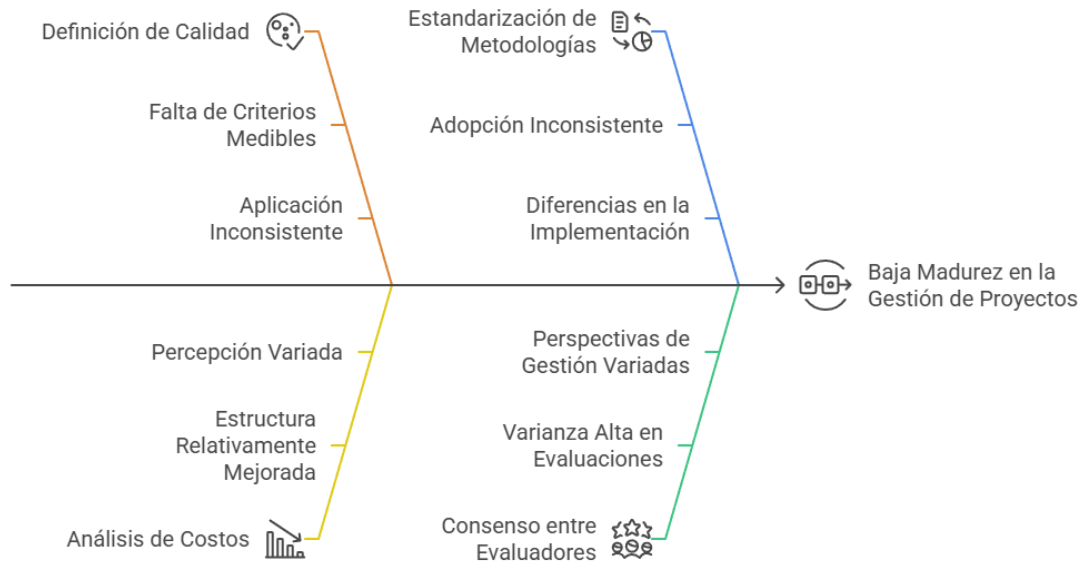
Madurez en la Gestión de Proyectos

Presenta una media relativamente baja entre 2.75 y 3.25, lo que indica que aún hay áreas de mejora en la implementación de buenas prácticas. La varianza, que oscila entre 0.91 y 1.66, sugiere una falta de consenso entre los evaluadores, reflejando diferencias significativas en la percepción de la gestión. Un aspecto crítico es la baja calificación en la definición de planes de calidad con criterios medibles, cuya media es de 2.25 y varianza de 1.58, lo que evidencia una aplicación inconsistente. De manera similar, el análisis de costos-beneficios, con una media de 3.25 y varianza de 0.91, muestra que, si bien es un área relativamente mejor estructurada, aún no es homogénea en toda la organización. Esto sugiere la necesidad de estandarizar la metodología y fomentar su adopción en todos los proyectos.

Figura 13

Análisis Causal de la Baja Madurez en la Gestión de Proyectos - Diagrama de

Ishikawa



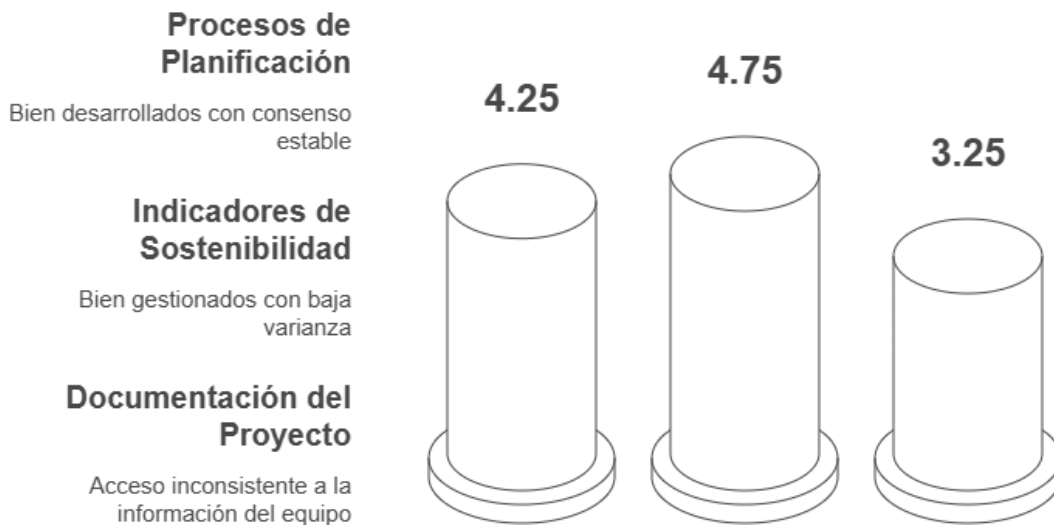
Nota. Elaboración propia

Planificación

Los resultados muestran una media alta entre 3.75 y 4.75, lo que indica que los procesos en esta etapa están bien desarrollados. Además, la baja dispersión, con varianzas entre 0.25 y 0.91, refleja estabilidad y consenso en la implementación de prácticas de planificación. Un punto fuerte es el establecimiento de indicadores de sostenibilidad, cuya media alcanza 4.75 con una varianza de apenas 0.25, demostrando que es un aspecto bien gestionado. No obstante, la documentación de proyectos en repositorios accesibles, con una media de 3.25 y varianza de 0.91, señala una oportunidad de mejora, ya que la dispersión en las respuestas sugiere que no todos los equipos tienen un acceso homogéneo a la información.

Figura 14

Desempeño de la Planificación en CPCC – Indicadores Clave



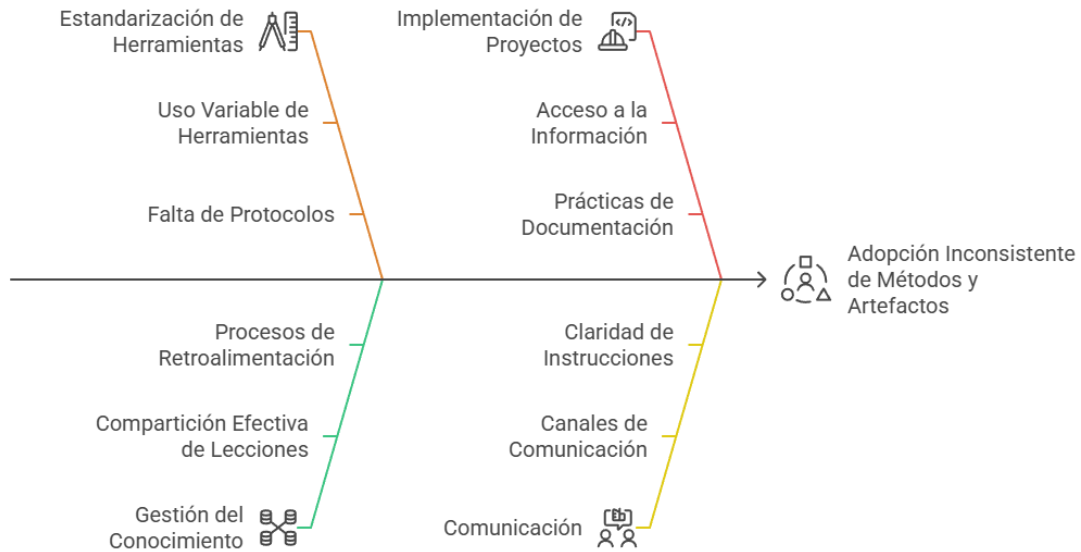
Nota. Elaboración propia

Métodos y Artefactos

Se evidencia una media variable entre 3.5 y 4.5, lo que indica que algunas herramientas son utilizadas con éxito mientras que otras no están plenamente adoptadas. La varianza en esta categoría es considerablemente alta en algunos casos, alcanzando hasta 2.91 en el uso de herramientas como Gantt o Kanban, lo que refleja una falta de estandarización en su implementación. En contraste, la generación y compartición de lecciones aprendidas tiene una media de 4.5 con varianza de 1.33, lo que sugiere que la gestión del conocimiento es un aspecto relativamente bien estructurado. Sin embargo, la falta de uniformidad en el uso de herramientas visuales implica la necesidad de definir criterios claros para su aplicación en todos los proyectos.

Figura 15

Análisis Causal de la Deficiencia en Métodos y Artefactos - Diagrama de Ishikawa



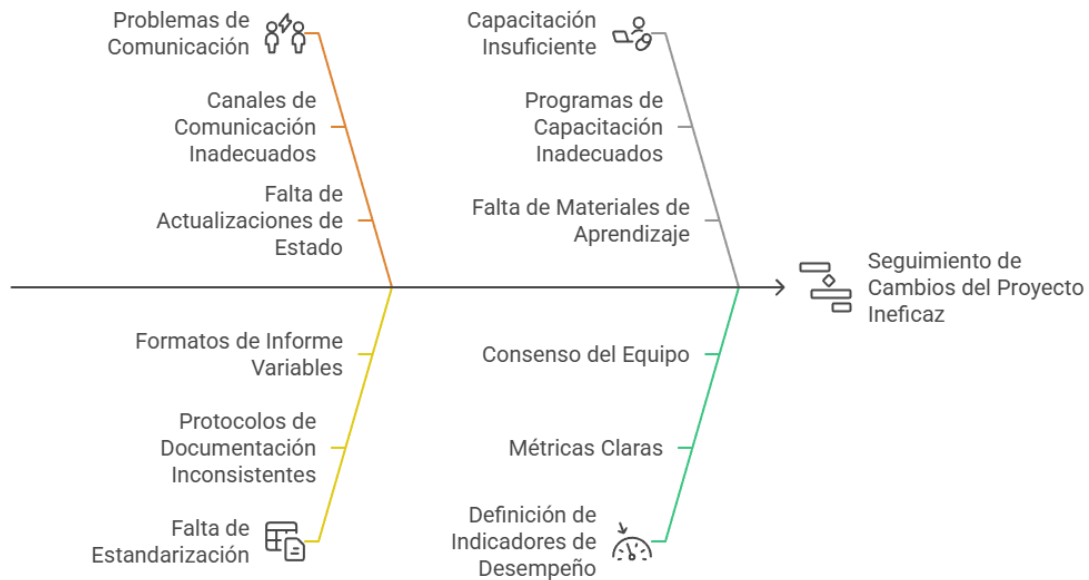
Nota. Elaboración propia

Herramientas / Instrumentos

La media se sitúa entre 3.75 y 4.75, reflejando que la mayoría de los proyectos cuentan con mecanismos adecuados para la evaluación del desempeño. La varianza, que oscila entre 0.91 y 1.66, indica cierta variabilidad en la percepción de su eficacia. Un punto crítico es la gestión de cambios en el alcance de los proyectos, donde la alta varianza de 1.66 sugiere problemas en la comunicación y actualización de ajustes. No obstante, la definición de indicadores de desempeño, con una media de 3.75 y varianza de 0.91, está mejor estructurada y con mayor consenso entre los equipos. Esto resalta la necesidad de mejorar los mecanismos de seguimiento de cambios para garantizar una correcta implementación en todos los niveles.

Figura 16

Análisis Causal de la deficiencia en Herramientas e Instrumentos - Diagrama de Ishikawa



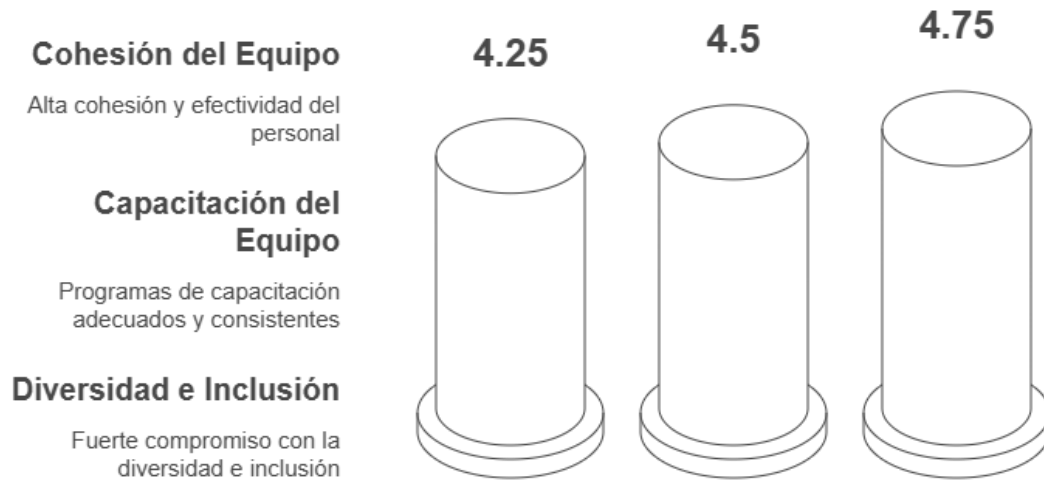
Nota. Elaboración propia

Equipo de Trabajo

Con medias que van desde 4.25 hasta 4.75, lo que refleja una percepción positiva sobre la cohesión y efectividad del personal en los proyectos. La baja varianza, que oscila entre 0.25 y 0.57, indica un alto grado de consenso en la evaluación de este factor. La capacitación y sesiones informativas del equipo reciben una media de 4.5 con varianza baja, lo que confirma que la formación es adecuada y uniforme en la organización. Además, las medidas para garantizar la inclusión de mujeres y grupos subrepresentados tienen una media de 4.75, lo que sugiere que la empresa mantiene un fuerte compromiso con la diversidad.

Figura 17

Desempeño de Equipos y Trabajo en CPCC – Indicadores Clave



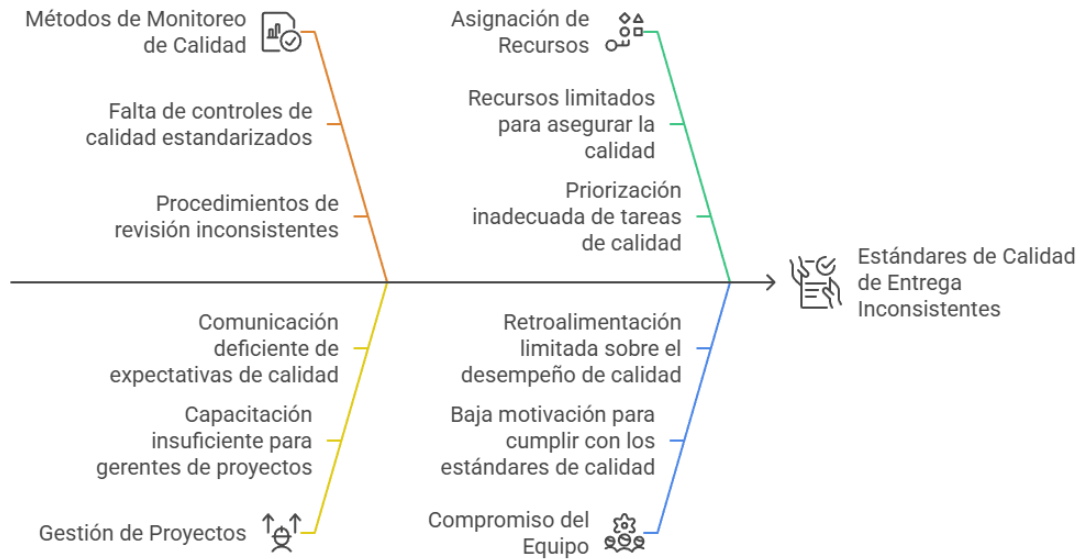
Nota. Elaboración propia

Entrega

Se observa una media entre 3.75 y 4.75, reflejando una percepción generalmente favorable sobre la calidad de los entregables. Sin embargo, la varianza varía entre 0.33 y 1.58, indicando cierta variabilidad en la satisfacción con los resultados finales. Un aspecto crítico es el cumplimiento de estándares de calidad, que obtiene una media de 3.5 con una varianza de 1.58, lo que implica que algunos proyectos cumplen con los requisitos establecidos mientras que otros presentan deficiencias. Por otro lado, el monitoreo del presupuesto es un punto fuerte, con una media de 4.75 y baja dispersión, lo que sugiere que los recursos financieros son bien administrados.

Figura 18

Análisis Causal de la deficiencia en Entrega - Diagrama de Ishikawa

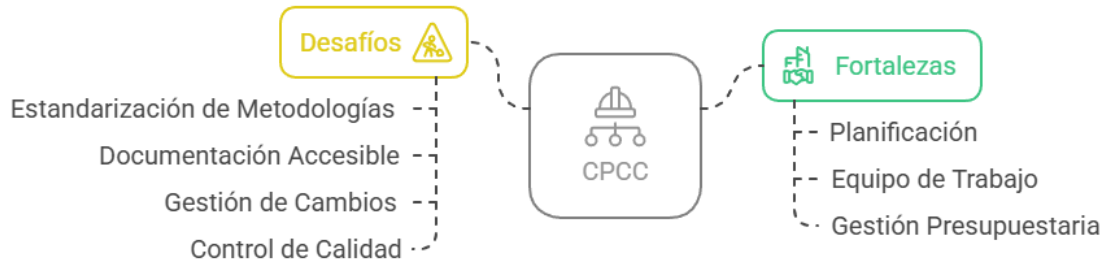


Nota. Elaboración propia

En conclusión, la empresa cuenta con fortalezas significativas en planificación, equipo de trabajo y gestión presupuestaria, pero presenta desafíos en la estandarización de metodologías, documentación accesible, gestión de cambios y control de calidad en las entregas. Para mejorar su desempeño en proyectos, es fundamental fortalecer la adopción de herramientas visuales, garantizar la actualización oportuna de información, y reforzar los mecanismos de control de calidad, asegurando que todas las áreas de la organización operen con criterios unificados.

Figura 19

Diagrama de fortalezas y desafíos



Nota. Elaboración propia

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran la claridad en la misión institucional, el compromiso del equipo de trabajo, y la experiencia previa en formulación y ejecución de proyectos sociales. Sin embargo, también se evidencian debilidades críticas que afectan la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos, tales como la falta de estandarización en los procesos de gestión, el uso limitado de herramientas metodológicas formales, la débil integración de indicadores de desempeño y la ausencia de un marco estructurado de seguimiento y control. Estas debilidades se convierten en el foco central de la propuesta metodológica, la cual se orienta a fortalecer las capacidades institucionales mediante la adopción de estándares internacionales de gestión de proyectos adaptados al contexto de la CPCC. De esta forma, los resultados obtenidos no solo validan el enfoque del estudio, sino que proporcionan las bases concretas para una intervención metodológica pertinente, coherente y alineada con las necesidades reales de la organización.

8. Análisis Interno y Externo.

El análisis interno y externo de la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía se llevó a cabo utilizando diversas herramientas estratégicas como la Matriz FODA, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y el análisis PESTEL. Estas metodologías permiten comprender a profundidad tanto los factores internos como externos que influyen en la gestión de la Corporación. El análisis interno aborda aspectos bajo el control de la organización, como sus fortalezas y debilidades, mientras que el análisis externo examina elementos del entorno que no están bajo su control directo, como oportunidades y amenazas. Esta combinación proporciona una visión integral que facilita la identificación de áreas de mejora y ventajas estratégicas.

8.1.1.1. Matriz FODA.

La matriz FODA es una herramienta útil para analizar los aspectos internos y externos que influyen en una organización. Permite identificar fortalezas y debilidades, que corresponden a factores internos, así como oportunidades y amenazas, que provienen del entorno externo. Este análisis ofrece una visión detallada del estado actual de la entidad, ayudando a comprender los desafíos y ventajas que enfrenta.

En el caso de la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía, la matriz FODA se empleará para diseñar estrategias que aprovechen los puntos fuertes, enfrenten los riesgos y conviertan las debilidades en áreas de mejora, impulsando una gestión de proyectos más efectiva y alineada con los objetivos de la organización. [OBJ]

Tabla 30

Matriz DOFA

FODA

OPORTUNIDADES

- 1. Crecimiento en demanda territorial de programas sociales:** El interés de comunidades en otras regiones por participar en iniciativas ciudadanas crea la oportunidad de expandirse geográficamente.
- 2. Aumento del interés inversor:** Aumento en el interés de inversión, por parte de cooperantes en Colombia para proyectos sociales.
- 3. Avances tecnológicos accesibles:** La proliferación de plataformas digitales y su mayor adopción por parte de jóvenes permite a organizaciones sociales como CPCC innovar en la forma de ofrecer sus programas.
- 4. Tendencias en mejora de procesos organizacionales:** El acceso a metodologías modernas y recursos digitales facilita a las organizaciones la optimización de procesos internos.

AMENAZAS

- 1. Inestabilidad sociopolítica:** La situación política y social en Colombia puede afectar la implementación de los programas y la seguridad de los participantes.
- 2. Competencia por recursos:** En sectores donde operan diversas organizaciones afines, muchas buscan aprovechar las mismas fuentes de financiamiento y recursos. Esto puede traducirse en una limitación para que CPCC asegure los fondos críticos requeridos para sus iniciativas.
- 3. Cambios en el marco legal:** Las modificaciones en la legislación pueden afectar las operaciones de la organización.

FORTALEZAS	FO	FA
<p>1. Enfoque en la comunidad: La organización tiene una sólida trayectoria en el trabajo directo con comunidades, lo que le permite conocer sus necesidades de manera profunda y diseñar proyectos a medida.</p> <p>2. Experiencia en participación ciudadana: La CPCC cuenta con una amplia experiencia en promover la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones y en la gestión de proyectos.</p> <p>3. Red de cooperación internacional: La CPCC cuenta con el respaldo económico de diversas agencias internacionales, tales como la Inter American Foundation, Open Society Foundations y la Fundación Avina. Estos organismos se distinguen por su compromiso de fomentar proyectos que impulsen la innovación y promuevan un desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe.</p> <p>4. Antigüedad: Más de 11 años de historia con trabajos sociales.</p>	<p>Expansión geográfica focalizada: Aprovechar la experiencia en trabajo comunitario y participación ciudadana para expandir los programas a nuevas regiones, priorizando aquellas con mayor potencial y alineadas con las fortalezas de la organización.</p> <p>Fortalecer alianzas internacionales: Consolidar la red de cooperación internacional para acceder a nuevos fondos, tecnologías y conocimientos, y así mejorar la implementación de los proyectos.</p> <p>Innovación en programas: Utilizar la experiencia en participación ciudadana y las tecnologías digitales para desarrollar programas innovadores que respondan a las necesidades cambiantes de los jóvenes, como plataformas de aprendizaje en línea o proyectos de emprendimiento social.</p> <p>Optimización de procesos: Implementar metodologías de gestión de proyectos para mejorar la eficiencia y el impacto de las iniciativas, aprovechando las oportunidades de financiamiento que requieren mayor estructuración.</p>	<p>Diversificación de fuentes de financiación: Utilizar la experiencia y la red de contactos para explorar nuevas fuentes de financiamiento, como empresas socialmente responsables o fondos de impacto, reduciendo así la dependencia de donaciones externas.</p> <p>Fortalecimiento institucional: Invertir en el desarrollo de capacidades internas, como la formación de líderes y la implementación de sistemas de gestión de conocimiento, para asegurar la sostenibilidad de la organización frente a posibles cambios en el marco legal o la rotación de personal.</p> <p>Adaptabilidad: Diseñar planes de gestión de proyectos flexibles que permitan responder eficazmente a la incertidumbre y los imprevistos que puedan afectar los desarrollos en curso.</p>
DEBILIDADES	DO	DA

1. Dependencia de financiamiento

externo: La organización depende en gran medida de donaciones y financiamiento externo, por lo cual no se evidencia volatilidad en recursos futuros.

2. Capacidades limitadas: Al contar con un equipo en su mayoría de colaboradores, no se cuenta con personal capacitado para la gerencia estructurada de proyectos.

3. Falta de metodología de gestión de proyectos: La ausencia de una metodología estructurada de gestión de proyectos ha limitado su capacidad para atraer financiamiento sostenido y maximizar el impacto de sus iniciativas.

4. Carencia de herramientas:

Actualmente utilizan pocas herramientas para dirección y gestión de proyecto

5. Rotación de personal: La alta rotación de personal puede afectar la continuidad de los proyectos y la transmisión del conocimiento.

Desarrollo de capacidades: Implementar programas de capacitación para el personal, especialmente en gestión de proyectos y finanzas, para mejorar la eficiencia y la calidad de los programas.

Establecer alianzas estratégicas:

Colaborar con otras organizaciones que complementen las capacidades de la CPCC, como universidades o empresas tecnológicas, para acceder a nuevos recursos y conocimientos.

Adopción de metodologías ágiles:

Implementar metodologías de gestión de proyectos más flexibles y adaptables, como el enfoque ágil, para responder de manera más rápida a las necesidades cambiantes de los beneficiarios.

Plan de contingencia financiera:

Desarrollar un plan de contingencia para enfrentar posibles reducciones en el financiamiento externo, incluyendo la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos y la optimización de los gastos.

Fortalecimiento de la

comunicación: Mejorar la comunicación interna y externa para fortalecer la identidad institucional y facilitar la adaptación a los cambios.

Monitoreo constante del entorno:

Realizar un seguimiento continuo del contexto político, social y económico para identificar nuevas amenazas y oportunidades, y ajustar las estrategias en consecuencia.

8.1.1.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Tabla 31

Matriz EFE -CPCC

	Factores Externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades				
1	Crecimiento De La Demanda De Proyectos Sociales	0,15	2	0,3
2	Acceso A Fondos De Cooperación Internacional	0,12	2	0,24
3	Potencial De Alianzas Estratégicas Con ONGS Y Entidades Gubernamentales	0,1	3	0,3
4	Interés En Programas De Formación En Ciudadanía, Derechos Humanos Y Gobernanza	0,08	2	0,16
5	Avance En Tecnologías De Transformación Digital	0,1	1	0,1
6	Aumento De Apoyo Local En Iniciativas Sociales	0,07	2	0,14
7	Expansión De Redes Y Plataformas Colaborativas	0,05	1	0,05
	Tota Oportunidades	0,67		1,29
Amenazas				
1	Competencia Directa De Otras Organizaciones	0,06	3	0,18

2	Cambios En La Regulación De Proyectos Sociales	0,06	2	0,12
3	Inestabilidad Política	0,04	2	0,08
4	Reducción De Recursos De Cooperación	0,07	2	0,14
5	Inestabilidad Social O Ambiental	0,05	2	0,1
6	Desconfianza En El Sector Social	0,05	3	0,15
Total Amenazas		0,33		0,77
Total		1		2,06

Nota. Elaboración propia a partir de (Talancón, 2007)

Análisis

Total Oportunidades: \sum De Valores De Oportunidades: 1,29

Total Amenazas: \sum De Valores De Amenazas: 0,66

Total Valor Ponderado: \sum De Valores De Oportunidades Y Amenazas: 2,06

El valor total ponderado es de 2,06, lo cual indica que la organización requiere hacer un esfuerzo importante para Aprovechar las oportunidades externas y gestionar adecuadamente las amenazas que presenta.

8.1.1.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Tabla 32

Matriz EFI -CPCC

Factores Internos			
Debilidades			
Factores Claves	Peso	Calificación	Valor Ponderado
1 Falta De Una Metodología De Gestión De Proyectos	0,6	2	1,2
2 Recurso Humano Limitado Y Con Poca Experiencia En Gestión De Proyectos	0,04	2	0,08
3 La Gestión Actual No Está Alineada Completamente A La Estrategia De La Organización	0,07	2	0,14
4 Baja Implementación De Proyectos	0,02	1	0,02
Tota Debilidades	0,73		1,44
Fortalezas			
Factores Claves	Peso	Calificación	Valor Ponderado
1 Experiencia En Implementación De Proyectos Sociales	0,08	3	0,24
2 Organización Abierta Al Cambio	0,05	3	0,15

3	Recurso Humano Calificado	0,06	3	0,18
4	Cuentan Con Un Plan Estratégico	0,08	3	0,24
Total Fortalezas		0,27		0,81
Total		1		2,25

Nota. Elaboración propia a partir de (Talancón, 2007)

Análisis

Total debilidades: \sum de valores de debilidades: 1,44

Total fortalezas: \sum de valores de fortalezas: 0,81

Total Valor Ponderado: \sum de valores de debilidades y fortalezas: 2,25

El valor total ponderado es de 2,25, este puntaje refleja una evaluación general del entorno interno de CPCC, con más debilidades (1,44) que fortalezas (0,81) desde el punto de vista de la gestión de proyectos. El valor total de 2,25 sugiere que la organización se encuentra en una posición crítica desde el punto de vista de la gestión de proyectos y que deben gestionarse para mejorar su desempeño.

6.2.2.4 Análisis PESTEL



Nota. Elaboración propia

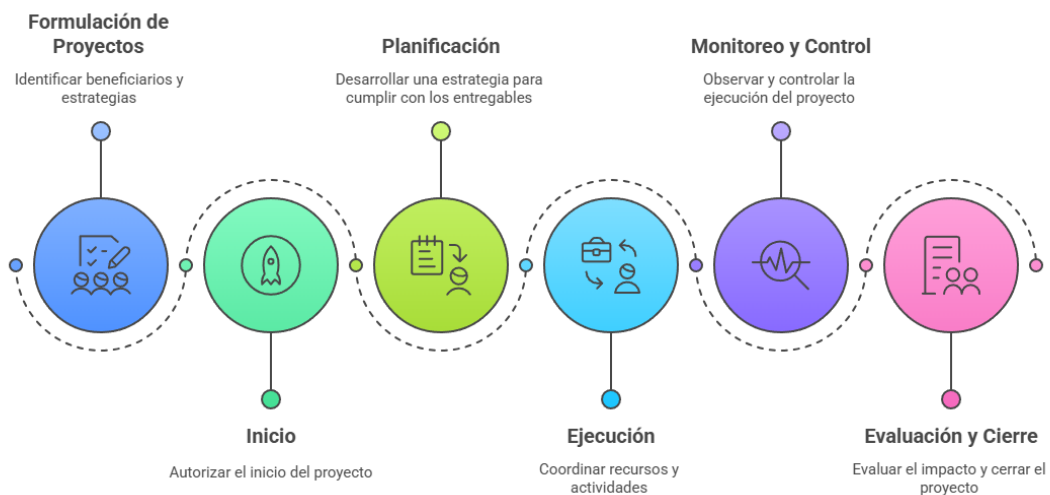
9. Plan de Intervención

9.1. Propuesta Metodológica

A partir de los resultados del diagnóstico organizacional realizado a CPCC se propone la siguiente metodología para la gestión de proyectos:

Figura 20

Metodología propuesta para la gestión de proyectos sociales en CPCC



Nota: *Elaboración propia*

A continuación, presentamos el detalle de cada etapa:

Etapa 1: Formulación de proyectos

De acuerdo con Román (1999), la formulación de un proyecto social implica reconocer a los beneficiarios y actores clave, así como realizar un diagnóstico o análisis de la situación problemática. Además, debe contemplar la definición de estrategias que permitan superar debilidades, enfrentar amenazas, aprovechar oportunidades y fortalecer aspectos positivos. También es fundamental establecer los objetivos del proyecto (tanto

generales como específicos), los resultados esperados, las actividades a ejecutar y los recursos requeridos. La propuesta, igualmente, debe incluir indicadores que faciliten el seguimiento y evaluación de los logros alcanzados, así como identificar factores externos que contribuyan a su viabilidad y éxito.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta en esta fase la alineación de la estrategia con los proyectos (alineación estrategia-proyecto), es decir, que los proyectos formulados sean coherentes con las líneas y objetivos estratégicos planteados por la organización.

- **Entregables:**

- Diagnóstico participativo del contexto
- Árbol de problemas y objetivos
- Ficha técnica preliminar del proyecto
- Matriz de alineación proyecto-estrategia

- **Herramientas:**

- Plantillas de análisis FODA
- Mapas de actores con PowerPoint o Miro
- Guía de formulación propia de la CPCC

- **Responsables clave:**

- Equipo técnico de proyectos
- Coordinadores temáticos
- Actores comunitarios (en talleres participativos)

Etapa 2: Inicio

En esta etapa se autoriza el inicio de la ejecución del proyecto teniendo en cuenta dos elementos importantes, la carta o el acta de constitución del proyecto y la identificación de las partes interesadas. En esta etapa se define, asimismo, el alcance, los recursos financieros necesarios y el gerente de proyectos (Arboleda, G., 2014).

- **Entregables:**
 - Acta de constitución del proyecto
 - Documento de identificación de stakeholders
 - Designación oficial del líder de proyecto
- **Herramientas:**
 - Formato de acta estándar
 - Lista de chequeo de inicio (Kick-off checklist)
 - Matriz de análisis de interesados
- **Responsables clave:**
 - Director Ejecutivo
 - Líder del proyecto asignado
 - Representante de la comunidad o financiador (si aplica)

Etapa 3: Planificación

Según el (PMI, 2021) el objetivo de la etapa de planificación es diseñar de manera anticipada una estrategia que permita cumplir con los entregables del proyecto, los cuales contribuyen directamente al logro de los resultados por los cuales se inició el mismo. Se enfoca en establecer una hoja de ruta clara para el proyecto definiendo objetivos, alcance, costos y otros elementos. La importancia de la planificación radica en la facilidad de anticiparse a problemas, gestionar adecuadamente los recursos y adaptarse a cambios aumentando la tasa de éxito de los proyectos.

- **Entregables:**
 - Plan de ejecución del proyecto
 - Cronograma de actividades (Gantt)
 - Presupuesto detallado
 - Plan de sostenibilidad
 - Matriz de riesgos y plan de respuesta
- **Herramientas:**
 - Excel, ProjectLibre, Trello
 - Formatos de cronograma y presupuesto validados por CPCC
 - Matriz RACI para asignación de responsabilidades
- **Responsables clave:**
 - Líder del proyecto
 - Asistente técnico/financiero
 - Comité asesor o financiador (validación del plan)

Etapas 4: Ejecución

Esta etapa implica coordinar personas y recursos, integrar y realizar las actividades planeadas (Arboleda, G., 2014)

Entre las acciones a realizar en esta etapa se encuentran: dirigir y coordinar el trabajo del proyecto, gestionar los cambios, gestionar el conocimiento, gestionar la calidad, gestionar los recursos, gestionar las comunicaciones, gestionar los riesgos del proyecto y desarrollar el equipo de proyecto (Venté Carabalí, V. L., & Mosquera Badillo, M. A., 2022).

- **Entregables:**
 - Registros de actividades realizadas
 - Entregables técnicos validados

- Actas de ejecución
- Bitácoras de seguimiento de campo
- **Herramientas:**
 - Formularios de Google, WhatsApp Business, hojas de control
 - Manual de procedimientos operativos
 - Listas de chequeo de ejecución
- **Responsables clave:**
 - Coordinador operativo del proyecto
 - Equipo de campo / facilitadores
 - Beneficiarios (validación social de avances)

Etapa 5: Monitoreo y control

En esta fase se lleva a cabo la observación, el análisis y el control de la ejecución de las actividades previstas en el proyecto, mediante acciones de monitoreo y supervisión. El objetivo es prevenir desviaciones y aplicar medidas correctivas que aseguren el cumplimiento de lo establecido en la planificación inicial.

Según (Arboleda, G., 2014), en esta etapa se monitorea y controla el trabajo del proyecto, se realiza el control de cambios, se valida y controla el alcance, se controla el cronograma, los costos, la calidad, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y el compromiso de las partes interesadas.

- **Entregables:**
 - Informe de avance o medio término
 - Tablero de indicadores (económicos, sociales y ambientales)
 - Reportes de alertas y desviaciones
- **Herramientas:**
 - Dashboard en Excel

- KPI predefinidos (% de avance físico vs financiero)
- Formato de acciones correctivas
- **Responsables clave:**
 - Líder de monitoreo interno
 - Equipo técnico del proyecto
 - Comité de seguimiento institucional

Etapa 6: Evaluación y cierre

En esta etapa se verifica y procede la aceptación a conformidad de entregables, productos o resultados establecidos en el proyecto, evaluando el impacto de estos en las partes interesadas y si se generó valor o no. También se identifican las lecciones aprendidas, las cuales son importantes para la ejecución de futuros proyectos como parte del proceso de mejora continua en la organización.

- **Entregables:**
 - Informe final técnico y financiero
 - Evaluación de impacto
 - Documento de lecciones aprendidas
 - Acta de cierre del proyecto
- **Herramientas:**
 - Plantilla de evaluación de proyectos sociales
 - Guía de sistematización de experiencias
 - Encuestas de satisfacción y grupos focales
- **Responsables clave:**
 - Equipo de evaluación externa o independiente (si aplica)
 - Líder del proyecto
 - Dirección Ejecutiva y beneficiarios

9.2. Matriz de Fases

#	Fase (Ciclo de vida)	Objetivo clave	Procesos / Actividades principales	Entregables seleccionados	Herramientas y métodos	Responsables
1	Formulación participativa	Diagnosticar la problemática y alinear la idea de proyecto con la estrategia de CPCC	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico participativo del contexto • Construcción del árbol de problemas y objetivos • Alineación entre el proyecto y el plan estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de diagnóstico • Ficha técnica preliminar • Matriz de alineación estratégica 	Mapa de actores, guías internas de CPCC	Equipo técnico de proyectos, coordinadores temáticos, actores comunitarios
2	Inicio	Obtener autorización formal y constituir el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del acta de constitución • Identificación y análisis de actores clave • Designación del líder del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución • Matriz de stakeholders • Documento de designación del líder 	Formatos institucionales, checklist de inicio de proyecto	Dirección ejecutiva, líder del proyecto, comunidad financiadora
3	Planificación	Diseñar la hoja de ruta integral del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de alcance y estructura del trabajo (EDT) • Construcción del cronograma y presupuesto • Desarrollo del plan de sostenibilidad y gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de ejecución del proyecto • Cronograma validado • Matriz de riesgos con estrategias de respuesta 	ProjectLibre, Plantillas CPCC, matriz RACI	Líder del proyecto, equipo técnico-financiero, comité asesor
4	Ejecución	Implementar las actividades previstas y generar los entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de recursos y aliados • Seguimiento de la calidad • Gestión de cambios y documentación de avances 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos técnicos validados • Actas de seguimiento • Bitácoras de campo 	Herramientas colaborativas (Teams), listas de verificación de calidad	Líder del proyecto, equipo operativo, voluntarios
5	Monitoreo y control	Medir el desempeño del proyecto y garantizar su alineación con los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del cronograma y ejecución presupuestal • Control de cambios • Generación de informes de avance y análisis de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes técnicos periódicos • Registro de problemas y soluciones • Lecciones aprendidas parciales 	Dashboards (Excel, Power BI), reuniones de seguimiento	Líder del proyecto, equipo de evaluación
6	Evaluación y cierre	Verificar cumplimiento de objetivos, liberar recursos y sistematizar aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto (social y financiero) • Cierre administrativo y documental • Sistematización de resultados y lecciones aprendidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe final del proyecto • Base de lecciones aprendidas • Carta de aceptación por parte de la comunidad 	Plantillas de cierre, encuestas de satisfacción, reuniones de evaluación	Dirección ejecutiva, comité de cierre, comunidad beneficiaria
7	Escalamiento institucional	Incorporar mejoras metodológicas y replicar buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de resultados a directivos • Ajustes a la metodología institucional • Plan de réplica y mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de adopción metodológica • Kit metodológico final • Plan institucional de mejora 	Talleres de retroalimentación, roadmap institucional	Alta dirección, oficina de proyectos, área de formación

Nota: *Elaboración propia*

La matriz de fases propuesta responde directamente a la forma en que la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía (CPCC) concibe, estructura y ejecuta sus proyectos sociales. Cada fase fue definida con base en los procesos reales observados en la organización, así como en las particularidades que implica gestionar intervenciones de tipo comunitario y territorial, en escenarios donde la participación de la ciudadanía es un principio transversal.

La inclusión de una fase de formulación participativa obedece al enfoque metodológico de CPCC, que privilegia el trabajo directo con comunidades desde la etapa de identificación de necesidades. Esta fase permite traducir las demandas sociales en propuestas viables, asegurando una alineación estratégica entre los objetivos institucionales y las problemáticas del entorno.

Las fases tradicionales de inicio, planificación, ejecución, y monitoreo y control fueron adaptadas al contexto organizacional de CPCC, incorporando herramientas y entregables que la entidad ya utiliza o puede adoptar de forma ágil, como actas comunitarias, matrices de actores, cronogramas participativos, y bitácoras de seguimiento técnico y social. Así mismo, se resaltó la importancia de los equipos interdisciplinarios y la intervención de voluntarios y líderes barriales, actores clave en los proyectos de la corporación.

La fase de evaluación y cierre no solo contempla el cumplimiento de objetivos técnicos y administrativos, sino también la validación del impacto social por parte de los beneficiarios, en coherencia con los principios de transparencia y rendición de cuentas que promueve la CPCC.

Finalmente, se incluyó una fase de escalamiento institucional como una buena práctica emergente en la organización. Esta fase busca consolidar aprendizajes, fortalecer la capacidad organizacional y facilitar la replicabilidad de proyectos exitosos en otros territorios, lo que se alinea con el interés estratégico de CPCC por evolucionar hacia un modelo de gestión más sostenible e institucionalizado.

En conjunto, el contenido de la matriz refleja una adaptación contextualizada de los enfoques de gerencia de proyectos al entorno operativo de una organización social como CPCC, con énfasis en la participación, la pertinencia territorial y la generación de valor social sostenible.

9.3. Plan de Implementación

A continuación, se presenta el plan de implementación de la metodología propuesta:

La primera fase, denominada Socialización y Apropiación Institucional, se desarrolla en el primer mes del proceso. En esta fase se presenta el modelo metodológico a la alta dirección y a los equipos técnicos, buscando su comprensión y compromiso. Se realizan talleres de sensibilización y se identifican los equipos responsables para cada fase del ciclo de vida del proyecto. Como resultado, se generan actas de socialización y las memorias de formación.

En el segundo mes, se lleva a cabo la Adaptación y Ajuste Metodológico. El objetivo principal es contextualizar la metodología al entorno institucional y social de la CPCC. Se traducen los estándares internacionales a un lenguaje operativo accesible y se diseñan plantillas, guías e instructivos que conforman un kit metodológico. Esta etapa finaliza con la versión ajustada del modelo, adaptada a las realidades y necesidades de la organización.

La tercera fase, que abarca los meses 3 a 5, corresponde a la Capacitación Técnica por Etapas. Aquí se desarrolla un proceso formativo especializado para el equipo técnico, abordando cada fase del ciclo del proyecto: formulación, inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y evaluación y cierre. A través de casos prácticos y simulaciones, se garantiza la comprensión de la metodología. Los entregables de esta fase incluyen las guías de capacitación y evaluaciones de conocimientos.

Durante los meses 6 a 8, se ejecuta la Implementación de la Prueba Piloto. En esta fase, uno o dos proyectos sociales son seleccionados como piloto para aplicar el modelo metodológico completo. Se brinda acompañamiento técnico y seguimiento continuo para identificar fortalezas y aspectos a mejorar. Al finalizar, se entregan informes de implementación la prueba piloto.

En el mes 9 se realiza la Evaluación del Piloto y Ajustes Finales. Esta fase incluye evaluaciones internas y externas, así como la recolección de retroalimentación por parte del equipo técnico y los beneficiarios del proyecto. Con base en los hallazgos, se realizan los ajustes definitivos a la metodología, dejando como productos principales el informe de evaluación del piloto, las lecciones aprendidas y la versión final del modelo.

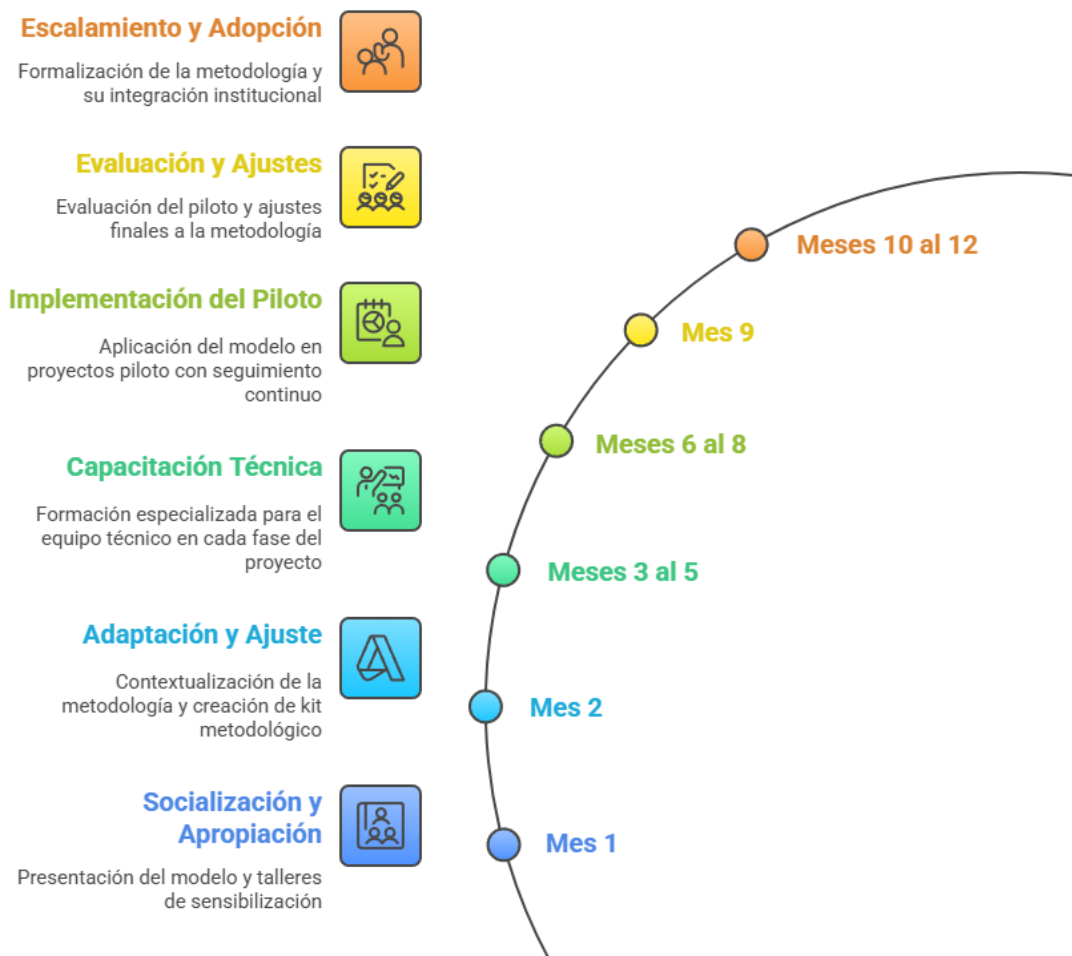
Finalmente, entre los meses 10 y 12, se avanza hacia el Escalamiento Institucional y la Adopción Oficial. Esta fase busca formalizar el uso de la metodología mediante la aprobación por parte de la dirección y su integración en los procesos institucionales. Como entregables claves se generan una carta o resolución institucional que indique la adopción de la metodología.

9.4. Roadmap de Implementación

La implementación de una metodología de gestión de proyectos no solo requiere su diseño técnico, sino también una estrategia clara para su apropiación institucional. Por esta razón, se propone un roadmap de implementación como herramienta de planificación estratégica que orienta los pasos necesarios para incorporar de manera progresiva y efectiva la metodología.

Figura 21

Ruta de implementación por meses



Nota. *Elaboración propia.*

Este roadmap no representa las etapas del ciclo de vida de los proyectos, sino las fases internas que debe seguir la organización para adoptar y aplicar la metodología propuesta. A diferencia de la matriz de fases y procesos (sección 8.2.), que estructura el desarrollo de cada proyecto, este plan se centra en los procesos organizacionales que habilitan su implementación, desde la sensibilización del equipo hasta la adopción institucional oficial.

9.4.1. Componentes operativos del roadmap de implementación

Con el fin de asegurar la ejecución efectiva del roadmap de implementación, se definen a continuación los principales componentes operativos asociados a cada una de sus fases. Estos incluyen los responsables institucionales, los entregables claves y los indicadores sugeridos para hacer seguimiento al cumplimiento de cada etapa. Su inclusión permite convertir el roadmap en una herramienta de planificación y control alineada con las capacidades y necesidades de la CPCC.

Fase 1: Socialización y apropiación institucional

Durante el primer mes del proceso, la responsabilidad recae principalmente en la Dirección Ejecutiva, acompañada del equipo técnico de proyectos y un facilitador interno encargado de liderar los talleres. Entre los productos esperados se encuentran las actas de socialización firmadas, las memorias de los talleres y los registros de participación. Como indicadores de avance se sugiere medir el porcentaje de asistencia del personal clave (con una meta mínima del 90 %) y el nivel de comprensión declarado mediante encuestas de salida.

Fase 2: Adaptación y ajuste metodológico

En esta fase, que se desarrolla en el segundo mes, el Comité Metodológico (integrado por el director ejecutivo y coordinadores) lidera el proceso de contextualización del modelo. Se espera producir el kit metodológico completo, incluyendo manual, plantillas y glosario adaptado a la realidad institucional. Como indicador de cumplimiento se puede usar el número de herramientas operativas generadas (meta: mínimo 10) y la aprobación formal del comité al modelo ajustado.

Ejemplos:

1. Ficha de formulación del proyecto.
2. Formato de acta de constitución.
3. Cronograma tipo Gantt.
4. Presupuesto detallado.
5. Matriz de análisis de partes interesadas.
6. Matriz de riesgos.
7. Formato de seguimiento mensual.
8. Bitácora de actividades.
9. Informe final técnico-financiero.
10. Plantilla de lecciones aprendidas.

Fase 3: Capacitación técnica por etapas

Entre los meses 3 y 5, la fase de capacitación estará a cargo de un facilitador externo certificado (idealmente PMP®, PM4R o similar), quien guiará el proceso de formación del equipo técnico en cada fase del ciclo de vida del proyecto. La oficina administrativa apoyará la logística. Los entregables serán los módulos de formación, las guías de capacitación y los resultados de evaluaciones. Se recomienda evaluar el porcentaje de personal aprobado (meta mínima del 80 %) y el nivel de satisfacción general (meta ≥ 4 sobre 5).

Fase 4: Implementación del piloto

Durante los meses 6 a 8, la implementación de prueba será responsabilidad del líder del proyecto piloto, con el apoyo del coordinador operativo de campo. El Comité de Seguimiento tendrá la función de monitorear avances y alertar desviaciones. Se deberán generar informes de ejecución, bitácoras y evidencias de campo. Como indicadores clave se plantea medir el porcentaje de cumplimiento del cronograma (objetivo $\geq 85\%$) y la desviación presupuestal (que no supere $\pm 10\%$).

Fase 5: Evaluación y ajustes finales

En el mes 9, la evaluación del piloto será liderada por el Comité Metodológico, idealmente con el apoyo de un evaluador externo independiente. Se recogerá retroalimentación del equipo técnico y beneficiarios, y se emitirán el informe de evaluación, las lecciones aprendidas y la versión definitiva de la metodología. Entre los indicadores sugeridos se incluyen el nivel de satisfacción de los beneficiarios (meta ≥ 4 sobre 5) y el porcentaje de recomendaciones incorporadas (mínimo 80%).

Fase 6: Escalamiento institucional y adopción oficial

Entre los meses 10 y 12, la Dirección Ejecutiva, junto con el Consejo Directivo, liderará la formalización del modelo mediante una resolución institucional. Se espera la integración del modelo en los procedimientos internos y la elaboración de un plan de sostenibilidad. Como entregables claves se contemplan la carta o resolución oficial, el cronograma de adopción y la actualización de los manuales organizacionales. Como indicador de impacto se puede considerar el número de proyectos que utilizan el modelo en el primer año, así como la programación de revisiones periódicas.

9.5. Evaluación Financiera del Proyecto de Implementación

El análisis financiero tiene como objetivo sustentar la viabilidad económica del modelo, detallando las inversiones iniciales requeridas, los costos anuales de sostenimiento y los beneficios esperados a mediano plazo.

A través de un enfoque costo-beneficio, se determinan indicadores financieros clave que permiten evaluar la rentabilidad y el retorno de la inversión, además de evidenciar el valor estratégico de la metodología para el fortalecimiento organizacional.

9.5.1. Criterios de evaluación financiera

- **Horizonte de análisis:** 4 años (1 año de implementación + 3 años de operación).
- **Moneda de análisis:** Pesos colombianos (COP).
- **Tasa de descuento:** 10 %, estimada como tasa promedio de oportunidad en proyectos sociales.
- **Escenario:** Conservador, ajustado a la capacidad operativa de una organización del tercer sector.
- **Enfoque de beneficios:** Incluye mejoras en eficiencia operativa, captación de recursos y optimización del talento humano.

9.5.2. Inversión inicial estimada

La inversión inicial contempla únicamente los recursos necesarios para la puesta en marcha de la metodología. Los valores han sido ajustados de acuerdo con precios razonables y priorización de herramientas de bajo costo.

Tabla 33

Desglose de inversión.

Concepto	Valor estimado (COP)	Alcance / Justificación
Adaptación metodológica y desarrollo del kit	\$1.200.000	Ajuste del modelo metodológico al contexto institucional de la CPCC y desarrollo de herramientas operativas (plantillas, instructivos, formatos). Liderado internamente, con apoyo técnico puntual.

Formación colectiva + acompañamiento de consultor certificado	\$5.500.000	Servicios de un consultor externo certificado (PMP o equivalente) que dicta talleres prácticos (presenciales y virtuales) y acompaña el piloto y los ajustes. Se contrata como una única bolsa de horas.
Plataformas y licencias tecnológicas básicas	\$1.300.000	Adquisición de licencias digitales esenciales (Google Workspace, Trello, almacenamiento en la nube, soporte de herramientas colaborativas). Se prioriza el uso de versiones gratuitas o freemium.
Total inversión inicial estimada	\$8.000.000	

Nota. *Elaboración propia*

9.5.3. Costos operativos anuales proyectados

A continuación, se detallan los costos anuales requeridos para mantener operativo la metodología luego de su implementación. Estos gastos incluyen ajustes menores al modelo, renovación de herramientas tecnológicas, formación continua y apoyo administrativo.

- **Año 1 – \$3.000.000**
 - Ajustes y mejoras menores al modelo metodológico: \$800.000
 - Renovación de licencias digitales y almacenamiento en la nube: \$900.000
 - Sesiones internas de refuerzo para el equipo: \$600.000
 - Soporte administrativo y actualización documental: \$700.000
- **Año 2 – \$3.500.000**
 - Actualización del kit metodológico y herramientas: \$1.000.000
 - Renovación tecnológica (nube y plataformas): \$900.000
 - Capacitación a nuevos integrantes (pasantes, técnicos): \$600.000
 - Costos de impresión, sistematización y archivo: \$1.000.000

- **Año 3 – \$4.000.000**

- Revisión estructural del modelo (versión 2.0): \$1.500.000
- Renovación de herramientas digitales y soporte técnico: \$1.000.000
- Talleres de mejora continua con el equipo: \$800.000
- Materiales internos y guías de uso: \$700.000

9.5.4. Beneficios esperados

El proyecto del MGPV no genera ingresos directos, pero sí beneficios tangibles que se traducen en ahorro, eficiencia y fortalecimiento institucional. Estos se proyectan en tres categorías principales:

I. Eficiencia operativa

Se espera una reducción significativa en reprocesos, errores y demoras gracias al uso estandarizado de formatos, rutas de gestión y roles definidos. Esto permitirá ahorrar tiempo del personal técnico y mejorar la calidad de los entregables.

Valor proyectado: \$6.000.000 anuales.

II. Mayor capacidad para captar recursos

La profesionalización en la formulación de proyectos permitirá aumentar la calidad de las propuestas, mejorar la imagen institucional ante financiadores y aumentar las probabilidades de éxito en convocatorias públicas o privadas.

Valor proyectado: \$10.000.000 anuales.

III. Optimización del talento humano

Al tener procedimientos claros, el equipo técnico podrá enfocarse en tareas estratégicas y de alto valor agregado. Además, se reduce la dependencia de personas clave, ya que el conocimiento queda documentado y replicable.

Valor proyectado: \$3.000.000 anuales.

9.5.5. Flujo de caja proyectado

Tabla 34

Flujo de caja

Año	Inversión inicial	Costos operativos	Beneficios	Flujo neto
0 (implementación)	-\$8.000.000	\$0	\$0	-\$8.000.000
1	\$0	-\$3.000.000	\$10.000.000	\$7.000.000
2	\$0	-\$3.500.000	\$18.000.000	\$14.500.000
3	\$0	-\$4.000.000	\$20.000.000	\$16.000.000
4	\$0	\$0	\$22.000.000	\$22.000.000

Nota. *Elaboración propia.*

9.5.6. Resultados de la evaluación financiera

Los resultados financieros de la implementación de la metodología son positivos:

- **Valor Presente Neto (VPN):** \$38.400.000
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** 58 %
- **Relación Beneficio/Costo (B/C):** 2.2
- **Periodo de recuperación de la inversión:** Entre el año 2 y el inicio del año 3

10. Conclusiones y Recomendaciones

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

Conclusión 1.

Tras llevar a cabo la revisión de la literatura y estudios previos sobre organizaciones sociales, lo cual permitió identificar enfoques metodológicos clave para implementación de proyectos con impacto social. Para esto se analizó como la aplicación de metodologías adecuadas aplicadas de manera estratégica, permite la implementación de proyectos orientados a enfrentar los desafíos sociales por la CPCC. Esta aproximación busca generar respuestas efectivas sobre atención a problemáticas que afectan a jóvenes y otros grupos poblacionales especialmente aquellos relacionados con la inclusión, o con situaciones de vulnerabilidad, promoviendo así oportunidades de desarrollo tanto para la Corporación como para la región en conjunto.

Conclusión 2.

Posteriormente se diseñó un diagnóstico de la Gestión de Proyectos de la Corporación Profesionales Construyendo ciudadanía (CPCC), mediante la aplicación de una investigación de enfoque mixto que integró análisis cuantitativo y cualitativo.

Para ello, se emplearon técnicas de procesamiento estadístico de datos y se aplicaron entrevistas con preguntas abiertas, lo que permitió abordar de forma integral las variables de estudio. Los hallazgos relevantes en las tres áreas son:

- **Madurez en la gestión de Proyectos:** Se identifica un nivel intermedio de madurez, el cual es reflejo de las prácticas básicas con limitaciones en la estandarización de procesos.

- **Métodos y artefactos:** Aunque se reconocen enfoques de trabajo, no se evidencia una adopción sistemática de marcos metodológicos reconocidos, se trabaja de forma empírica, para esto es necesario que se aplique y se oriente de forma clara las fases en los proyectos, su ciclo de vida, ya que no se encuentra evidencia de implementación formal en sus procesos, esto puede generar como resultado la asignación de los recursos y la evaluación de los resultados para toda la organización.
- **Herramientas e Instrumentos:** El análisis evidencia una baja implementación en el uso de herramientas tecnológicas para la planificación, planeación, seguimiento y evaluación de los proyectos, lo cual limita la trazabilidad de la información de cada uno de los proyectos.

Estos resultados fueron consistentes para las tres áreas fundamentales tanto para el análisis cuantitativo como para el cualitativo

Conclusión 3

En cuanto a la formulación de una metodología basada y estructurada en fases tradicionales permitirá a la Corporación consolidar un enfoque operativo y coherente con los objetivos estratégicos y sus principios institucionales.

Esta metodología basada en fases no solo garantiza la sostenibilidad de procesos en el tiempo, sino que permitirá adaptarse a las dinámicas propias de la organización, fortaleciendo su estructura a los desafíos actuales.

Conclusión 4

Como resultado del proceso desarrollado, se diseñó un plan de implementación estructurado en cinco fases distribuido para un periodo de 12 meses, con el cual su propósito principal es la adopción metodológica general de los proyectos dentro de la Corporación. Para garantizar su ejecución efectiva se asignaron responsables

institucionales para cada una de las fases, permitiendo una gestión organizada, participativa y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. La implementación de este plan no solo facilita la apropiación progresiva, sino que genera fortalecimiento en las capacidades organizacionales de la entidad orientada siempre hacia la mejora continua.

Respecto a los indicadores financieros permiten concluir que la metodología propuesta será financieramente viable, altamente rentable y eficiente, al obtener una tasa de retorno superior respecto a la inversión con lo cual respalda la decisión para continuar y escalar el proyecto y su implementación ya que capital invertido se recupera en un plazo relativamente corto, reduciendo los riesgos y mejorando la liquidez para cada uno de los proyectos implementados dentro de la organización.

Conclusión 5.

A partir del proceso de verificación de proceso de diagnóstico organizacional, análisis metodológico y evaluación financiera, representa una oportunidad estratégica de consolidar procesos internos de la Corporación, al desarrollar la implementación de una metodología estructurada para la Gestión de Proyectos en la CPCC. Representa una estrategia integral para fortalecer la capacidad institucional aumentando sus procesos de participación social; al realizar el análisis se presentó la necesidad de mejorar en tres áreas fundamentales que permitan mejorar y optimizar los procesos internos de planificación, ejecución y evaluación, financieramente los resultados reflejan que la entidad CPCC no solo será altamente rentable sino sostenible en el tiempo para mejorar procesos de forma continua maximizando beneficios a mediano y largo plazo.

Esta implementación no solo contribuirá al cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino que permitirá a la Corporación el fortalecimiento de su rol como un agente de transformación social no solo regional sino nacional.

Conclusión 6

La adopción de una metodología de gestión de proyectos ajustada al contexto organizacional contextualizada y técnicamente fundamentada puede mejorar no solo la ejecución de proyectos de la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía, sino su planificación y evaluación. También al implementar y adoptar los procesos fortalecerá sus capacidades institucionales impactando de forma positiva la calidad en la ejecución de sus proyectos.

Conclusión 7

De acuerdo con la implementación de la metodología de Corporación Profesionales Construyendo ciudadanía permitirá fortalecer la Gestión de Proyectos dentro de la entidad bajo una estructura organizacional, en donde se establezcan procesos estandarizados para la planificación, la ejecución, facilitar la toma de decisiones en procesos clave y todo esto siempre basado en el análisis de datos, reduciendo riesgos e improvisación en los proyectos. Esta metodología permitirá la mejora en la eficiencia operativa por medio del uso de herramientas, artefactos y métodos técnicos el cual tiene como objetivo optimizar los recursos (tiempo, personal, presupuesto) permitiendo una ejecución más eficiente y controlada.

La implementación permitirá una alineación con los objetivos estratégicos de la Corporación permitiendo ajustar cada proyecto al contexto y las necesidades sociales que busca atender, generando un impacto en la región.

Todo lo anterior busca profesionalizar la gestión de proyectos dentro de la entidad y posicionar la Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadanía como entidad confiable ante sus stakeholders.

Recomendaciones

Se recomienda para la CPCC adoptar de manera formal la metodología propuesta esto con el fin de institucionalizar un contexto operativo que permita mejorar y garantizar coherencia, trazabilidad y eficiencia en la ejecución de los proyectos.

Se recomienda implementar un plan de mejora continua que permita avanzar de manera progresiva hacia los niveles de madurez que requiere la Corporación, incluyendo estandarización en los procesos, la documentación y buenas prácticas de recolección de la información, y lo más importante una creación sobre la cultura organizacional orientada siempre a los resultados obtenidos en la Corporación.

Se recomienda capacitación técnica al equipo de trabajo enfocado en prácticas metodológicas sobre Gestión de proyectos, uso de herramientas digitales y análisis de datos para la toma de decisiones, importante incorporación de plataformas digitales que permitan la evaluación, seguimiento y control de los proyectos, para mejorar la trazabilidad, la colaboración y la eficiencia operativa.

Se recomienda establecer un monitoreo financiero que evalúe periódicamente la rentabilidad de cada proyecto, incluyendo indicadores financieros para garantizar la sostenibilidad económica de cada una de las iniciativas.

11. Referencias

- Arrieta Rivera, D. J., López Molina, R. A., & Sabogal Rodríguez, I. L. (2024). Propuesta de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la empresa CORSOC ONG (Master's thesis, Maestría en Gerencia de Proyectos).
- Australian Institute of Project Management. (2024). *Part F - Certified Practising Project Manager (CPPM)*. Obtenido de <https://7399164.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7399164/RegPM-packages-2024/AIPM%20Professional%20Competency%20Standards%20-%20CPPM.pdf>
- Australian Institute of Project Management. (2024). *Part F - Certified Practising Senior Project Manager (CPSPM)*. Obtenido de <https://7399164.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/7399164/RegPM-packages-2024/AIPM%20Professional%20Competency%20Standards%20-%20CPSPM.pdf>
- Australian Institute of Project Management. (s.f.). *Australian Institute of Project Management*. Recuperado el 20 de septiembre de 2024, de <https://aipm.com.au/>
- AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2*.
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de Proyectos Plus*. McGrawHill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=33271>
- Bechtel, J., Kaufmann, C., & Kock, A. (2023). The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success. *International Journal of Project Management*, 41(0263-7863). doi:102469
- Boni Aristizábal, A. (2010). cuadernos de cooperación para el desarrollo Núm. 1.
- Candamil, M., & López, M. (2004). *Proyectos Sociales , una herramienta de la Gerencia Social*. Universidad de Caldas.
- Carrillo, E. L. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*. 13, 11-22.

Castro Varela, F. J. (2021). Propuesta de mejoramiento al nivel de madurez en gestión de proyectos organizacionales en la empresa ACR Sport and Fitness (Master's thesis, Maestría en Gerencia de Proyectos).

Chavarría, A. J. (2016). Modelo de aseguramiento de la calidad en el proceso de desarrollo de software basado en los modelos de madurez de capacidades (CMMi), proceso de software para equipos (TSP) y personas (PSP) (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).

Cohen, E., & Martínez, R. (s.f.). *Manual Formulación, evaluación, y monitoreo de proyectos sociales*.

Comisión Europea. (2023). *PM² Project Management Methodology Guide 3.1*. Publications Office of the European Union. Obtenido de <https://www.pm2alliance.eu/wp-content/uploads/2024/02/pm2-project-management-methodology-NO0523520ENN.pdf>

Córdoba Jacinto, J. S., & Blandon Neira, L. S. (2023). Cooperación Internacional para el desarrollo sur-sur: estudio comparado: Colombia-Perú-Chile 2015-2020.

CPCC. (01 de 03 de 2025). *Construyendo Ciudadanía*. Obtenido de https://www.construyendociudadania.co/?page_id=10

Cruz Montero, J. M., Guevara Gómez, H. E., Flores Arocutipa, J. P., & Ledesma Cuadros, M. J. (2020). Áreas de conocimiento y fases clave en la gestión de proyectos: consideraciones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25, 680-692. doi:{<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559017>}

De Vita, E. (17 de Mayo de 2019). *Association for Project Management*. Recuperado el 25 de 09 de 2024, de <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-awakened-inside-the-apm-body-of-knowledge/>

del Río, J. B., Chiani, A. M., & (Eds.). (2009). La cooperación internacional: herramienta clave para el desarrollo de nuestra región. Konrad Adenauer Stiftung.

- Diez, J. M., & Ruiz, C. D. (2018). Aproximación conceptual al modelo de madurez en gestión de proyectos (opm3). *Ingenio Magno*. 9, 24-41.
- Fondo Adaptación . (2024). *Estrategia de Gestión Social Lineamientos de implementación en la política de Gestión Social*. Obtenido de https://www.fondoadaptacion.gov.co/images/2024/Politica_Interaccion_Social/Politicas_y_Lineamientos/Julio/Estrategia_Gestion_Social.pdf
- Gil Chaparro, D. A., Ojeda Mesa, S. F., Rodríguez Silva, N. A., & Rolón Ramírez, M. E. (2018). Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio de las organizaciones del Grupo de Interés de PMO de Bogotá, Colombia.
- Green Project Management. (2023). *El EstándarP5™ de GPM® para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos*. Obtenido de <https://greenprojectmanagement.org/p5-download>
- Herrera, L. K., & Parias, C. H. (2014). Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo. *Panorama*. 8, 117-131.
- Iberoamérica, S. d. (2001). *Metodología de evaluación de la Cooperación Española II*. Ministerio de Asuntos Exteriores. doi:DL M 15191-2001
- Ignacio Pedrosa, J. S.-Á.-C. (2014). *EVIDENCIAS SOBRE LA VALIDEZ DE CONTENIDO: AVANCES*. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/02monografico2.pdf>
- ILX Marketing TeamEnglish. (15 de Junio de 2023). *prince2*. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de <https://www.prince2.com/blog/understanding-the-seven-principles-in-prince2/>
- Infante Sánchez, E. d., & Díaz-Piraquive, F. (2020). El capital humano en la gerencia de proyectos, factor de alineación estratégica. *Equidad Y Desarrollo*, 36, 31-54. doi:<https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss36.2>

- International Project Management Association. (2018). *Individual Competence Baseline for Programme Management*. Obtenido de <https://www.shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/individual-competence-baseline-for-project-management-ebook/?v=42983b05e2f2>
- IPMA. (2018). *Individual Competence Baseline for Project Management (Versión 4.0)*. Obtenido de <https://www.shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/individual-competence-baseline-for-project-management-ebook/?v=42983b05e2f2>
- John W. Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Karampinis, N., Vlismas, O., & Apostolos Ballas. (2024). Business strategy, earnings properties, and earnings quality. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 56. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2024.100632>.
- Lasrado, L. A., Vatrapu, R., & and Andersen, K. N. (2015). "Maturity Models Development in IS Research: A Literature. doi:http://aisel.aisnet.org/iris2015?utm_source=aisel.aisnet.org%2Firis2015%2F6&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- López, A. J., Rincón, C. A., & Cabrera, J. P. (2018). Modelo para evaluar la madurez en la gestión de proyectos en Pymes del sector artes gráficas. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*. 10, 39-56.
- Martinsuo, M., Vuorinen, L., & Catherine P. Killen. (2024). Project portfolio formation as an organizational routine: Patterns of actions in implementing innovation strategy. *International Journal of Project Management*, 42(4). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102592>

- Méndez Lozano, R. A. (2020). *Formulaciòn y evaluaciòn de Proyectos: enfoque para emprendedores*. Bogotá : ECOE EDICIONES. Obtenido de https://www.google.com.co/books/edition/Formulaci%C3%B3n_y_evaluaci%C3%B3n_de_proyectos/MBwuEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=gerencia+de+proyectos&printsec=frontcover
- Monsalve, N. M., Sánchez, L. M., & Velosa, J. (2016). *Introducciòn a la Gerencia de Proyectos. Conceptos y aplicaciòn*. EDICIONES EAN. doi:ISBN: 9789587564495
- Moreno Monsalve, N. A. (2018). *Introducciòn a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicaciòn*. Bogotá: EAN.
- Naciones Unidas. (s.f.). *un.org*. Recuperado el 28 de septiembre de 2024, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- NormasISO.org. (2024). *NormasISO*. Recuperado el 26 de septiembre de 2024, de <https://normasiso.org/norma-iso-21500/>
- NormasISO.org. (2024). *NormasISO*. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de <https://normasiso.org/norma-iso-21502/>
- Patriotta, G. (2021). The Future of the Corporation. *Journal of Management Studies*, 58(0022-2380), 879-886. doi:<https://doi.org/10.1111/joms.12673>
- Pérez Bedoya, G. S. (2020). *Estructuraciòn de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Corporaciòn para el Desarrollo de Caldas* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Piedrahita, C. (2022). *Sistema de evaluaciòn de impacto para losproyectos sociales , caso de uso fundaciòn Wom-en. Sistema de evaluaciòn de impacto para losproyectos sociales , caso de uso fundaciòn Wom-en*, 201. Medellin , Colombia . Recuperado el 8 de septiembre de 2024, de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/82857/1033649172.2022.pdf;jsessionid=B57373B87F6C4702B2F9C63651DEF689?sequence=2>

- PMI. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Séptima edición*. doi:978-1-62825-719-9
- PMI. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos GUIA DEL PMBOK (SÉPTIMA ed.)*.
- Pocohuanca Chino, E. (2021). Evaluación del grado de madurez de capacidades de gestión de proyectos aplicando el modelo OPM3 del PMI en una universidad privada en la ciudad de Lima-2020.
- Poza García, D. J. (2021). *Repositorio Documental Universidad de Valladolid*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/49327>
- Project Management Association of Japan. (2017). *P2M_Bibelot*. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot\(All\)_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf)
- Project Management Institute. (2024). *Pulse of the Profession*. Obtenido de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2024-report.pdf?rev=c480c0b72ee8466eaba10132b614c5d7>
- Ramos, L. F., Loures, E. d., & Deschamps, F. (2020). An Analysis of Maturity Models and Current State Assessment of Organizations for Industry 4.0 Implementation. *Procedia Manufacturing*, 51, 1098-1105. doi:<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.154>
- Roque, R. J., Morris, A. E., U, S. N., Horna, S. C., & Cruz, P. D. (2022). STAKEHOLDER MANAGEMENT AND PROJECT MANAGEMENT OFFICE: EFFECT ON PROJECT RESULTS. *Revista de Administração de Empresas*, 62. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-759020220606>

- Rosero, R. D., & Bolaños, D. P. (2022). Adaptación y aplicación de un modelo de madurez organizacional para evaluar el nivel de madurez en la gestión de Proyectos de la PMO de la empresa GTS SA.
- Sampieri, R. H., & P.Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación. Las rutas Cuantitativa, Cualitativa y mixta* (Segunda ed.). Ciudad de Mexico, México : Mc Graw Hill.
- Sánchez Castrillón, G. I. (2018). Grado de Madurez en la gestión de Proyectos de una empresa Constructora en Colombia.
- Santander Zuñiga, B. A., Valencia Botero, D. F., & Hernández, H. A. (2022). Metodologías para la evaluación de proyectos sociales en las zonas rurales. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2914), 462-472. doi:doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.914
- Tassara, C. (2011). Paradigmas, actores y políticas. Breve historia de la cooperación internacional al desarrollo. *Revista de la Universidad Autónoma Latinoamericana*. 31, 41 - 97.
- Torres, C., & Mújica, O. J. (2004). Salud, equidad y los Objetivos de Desarrollo del Milenio. *Revista panamericana de salud pública*. 15, 430-439.
- Varajão, J., Lopes, L., & Tenera, A. (2024). Framework of standards, guides and methodologies for project, program, portfolio, and PMO management. *Estándares e interfaces informáticas*, 92. doi:92(103888), 103888
- Vélez, S., Zapata, J. A., & Henao, A. (2018). Gestión de Proyectos: Origen, instituciones, metodologías, estándares y Certificaciones. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 12. doi:https://revistas.ucp.edu.co/index.php/entrecienciaeingenieria/issue/view/6
- Vindt, G. (2020). El plan marshall: reconstrucción europea bajo la tutela de EEUU. *Alternativas económicas*. 84, 62-63.

Wallace, W. (2014). *Gestión de Proyectos*. Edinburgh Business School. Obtenido de

<https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>

- Román, M. (1999). *Guía práctica para el diseño de proyectos sociales*.
- Arboleda, G. (2014). *Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Alpha Editorial.
- AGUIRRE BARRERA, J., & AGUIRRE BARRERA, S. *Metodologías para el desarrollo de Proyectos [En línea]*. Fundación Universitaria Católica. 2020.
- DNP. (2020). *Informe anual de avance en la implementación de los ODS en Colombia*.
- Morales, J. R. R., Montero-Miranda, E., & Campos-Calderón, F. (2020). El desempeño de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, COVID-19 y la Costa Rica Bicentenario. *Repertorio Científico*, 23(2), 120-150.
- (L. Ortega, comunicación personal, 20 de agosto de 2024)
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Routledge.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- Chambers, R. (2005). *Ideas for Development*. Earthscan.
- Ebrahim, A. (2003). *NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting, and Learning*. Cambridge University Press.
- Korten, D. C. (1990). *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. Kumarian Press.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Salamon, L. M. (2002). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Oxford University Press.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The Emerging Sector Revisited: A Summary*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Young, D. R. (2001). Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 289–304.

12. Anexos.

Anexo A. Juicio de experto 1

Tabla 35

Calificación experto 1 – Gerente de proyecto especialista en gerencia de proyectos.

Aspecto a Evaluar	Descripción del Criterio	Escala (1-5) Entrevista	Escala (1-5) Cuestionario	Observaciones del Experto
Claridad de los Ítems	Cada pregunta está formulada de manera comprensible y sin ambigüedades.	5	5	
Relevancia para el Estudio	Los ítems incluidos son pertinentes para los objetivos específicos de la investigación.	5	5	
Pertinencia Conceptual	Las preguntas están alineadas con el marco teórico y los modelos de madurez mencionados en el estudio.	5	5	
Precisión en la Redacción	El lenguaje utilizado es técnico, directo y evita sesgos o influencias en las respuestas.	4	5	
Suficiencia del Contenido	La cantidad y el alcance de las preguntas son adecuados para medir los constructos del estudio.	4	5	

Organización del Instrumento	El formato y el orden de las preguntas facilitan la comprensión y la fluidez en las respuestas.	2	5	se debe organizar mejor el orden de las preguntas con el fin de que sus respuestas tengan una secuencia para un claro entendimiento de lo que se pretende estudiar y evaluar
Nivel de Comprensibilidad	Los ítems son fácilmente entendibles por los participantes en función de su perfil y contexto.	5	5	
Alineación con los Objetivos	Cada pregunta contribuye directamente a obtener información clave para alcanzar los objetivos del estudio.	5	5	
Utilidad de los Resultados	Las respuestas esperadas generarán datos valiosos para el análisis y la toma de decisiones.	5	5	
Factibilidad de Aplicación	El tiempo requerido para completar el instrumento es razonable y práctico para los participantes.	5	5	
		45	50	

Nota. Evaluación de instrumentos por experto 1

Anexo B. Juicio de experto 2

Tabla 36

Calificación experto 2 – Gerente de proyecto especialista en gerencia de proyectos.

Aspecto a Evaluar	Descripción del Criterio	Escala (1-5) Entrevista	Escala (1-5) Cuestionario	Observaciones del Experto
Claridad de los Ítems	Cada pregunta está formulada de manera comprensible y sin ambigüedades.	3	4	Algunas preguntas son muy amplias, y pueden generar diversas respuestas que son válidas
Relevancia para el Estudio	Los ítems incluidos son pertinentes para los objetivos específicos de la investigación.	4	4	Faltan algunos items (por ejemplo si se tiene un equipo con alguna dedicación específica a buscar proyectos) - No se identifica cómo se realizan las contrataciones de los equipos de trabajo o de las compras si es a través de TR publicadas en pagina web o si es directa (transparencia)
Pertinencia Conceptual	Las preguntas están alineadas con el marco teórico y los modelos de madurez mencionados en el estudio.	3	4	Se deberían replantear algunas preguntas y organizar de acuerdo a los ciclos de formulación, estructuración, ejecución y terminación del proyecto

Precisión en la Redacción	El lenguaje utilizado es técnico, directo y evita sesgos o influencias en las respuestas.	3	4	Algunas preguntas deben mejorar su redacción para quedar más comprensibles
Suficiencia del Contenido	La cantidad y el alcance de las preguntas son adecuados para medir los constructos del estudio.	3	4	Algunas preguntas deben mejorar su redacción
Organización del Instrumento	El formato y el orden de las preguntas facilitan la comprensión y la fluidez en las respuestas.	3	3	Las preguntas deben tener un orden más acorde a las fases de un proyecto
Nivel de Comprensibilidad	Los ítems son fácilmente entendibles por los participantes en función de su perfil y contexto.	3	4	Algunas preguntas deben interpretarse, y sus respuestas van a estar condicionadas al nivel de conocimiento del tema
Alineación con los Objetivos	Cada pregunta contribuye directamente a obtener información clave para alcanzar los objetivos del estudio.	3	4	Faltan algunas preguntas con más relevancia del objetivo que persigue los instrumentos
Utilidad de los Resultados	Las respuestas esperadas generarán datos valiosos para el análisis y la toma de decisiones.	5	5	
Factibilidad de Aplicación	El tiempo requerido para completar el instrumento es razonable y práctico para los participantes.	5	5	

35

41

Nota. Evaluación de instrumentos por experto 2

Anexo C. Juicio de experto 3

Tabla 37

Calificación experto 3 – Gerente de proyecto magister en gerencia de proyectos.

Aspecto a Evaluar	Descripción del Criterio	Escala (1-5) Entrevista	Escala (1-5) Cuestionario	Observaciones del Experto 3
Claridad de los ítems	Cada pregunta está formulada de manera comprensible y sin ambigüedades.	4	5	En general, las preguntas son claras, aunque algunas podrían formularse de manera más concisa para evitar interpretaciones múltiples.
Relevancia para el Estudio	Los ítems incluidos son pertinentes para los objetivos específicos de la investigación.	5	5	
Pertinencia Conceptual	Las preguntas están alineadas con el marco teórico y los modelos de madurez mencionados en el estudio.	4	5	

Precisión en la Redacción	El lenguaje utilizado es técnico, directo y evita sesgos o influencias en las respuestas.	4	5	Aunque el lenguaje es en su mayoría preciso, se recomienda ajustar la redacción en algunas preguntas para que sean más comprensibles para todos los participantes.
Suficiencia del Contenido	La cantidad y el alcance de las preguntas son adecuados para medir los constructos del estudio.	4	5	Se podría revisar si algunas preguntas pueden ser más específicas o desglosadas para profundizar en ciertos aspectos clave.
Organización del Instrumento	El formato y el orden de las preguntas facilitan la comprensión y la fluidez en las respuestas.	4	5	La secuencia de preguntas es lógica, pero podría mejorarse para guiar mejor al encuestado a través del cuestionario.
Nivel de Comprensibilidad	Los ítems son fácilmente entendibles por los participantes en función de su perfil y contexto.	5	5	
Alineación con los Objetivos	Cada pregunta contribuye directamente a obtener información clave para alcanzar los objetivos del estudio.	4	5	La mayoría de las preguntas están bien alineadas con los objetivos, pero se sugiere revisar si algunas pueden estar más enfocadas en ciertos aspectos estratégicos.

Utilidad de los Resultados	Las respuestas esperadas generarán datos valiosos para el análisis y la toma de decisiones.	5	5	
Factibilidad de Aplicación	El tiempo requerido para completar el instrumento es razonable y práctico para los participantes.	5	5	La duración del cuestionario es adecuada y no representa una carga excesiva para los participantes.
		44	50	

Nota. Evaluación de instrumentos por experto 3

