



**Propuesta para la implementación de una Oficina de Proyectos (PO) al interior  
de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros**

Laura Tatiana Cubillos Suárez

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Bogotá, Colombia  
2025

**Propuesta para la implementación de una Oficina de Proyectos (PO) al interior  
de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros**

**Laura Tatiana Cubillos Suárez**

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

**Magíster en Gerencia de Proyectos**

**Director**

José Gustavo Vivas Martín, PhD

**Modalidad**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2025

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – 2025

*A Dios, por permitirme escalar un paso más en mis metas académicas*

*A mis padres, por ayudarme a forjar la seguridad y la convicción que solo el amor  
maternal y paternal puede entregar*

*A Camilo, por ser mi hogar y mi brújula*

*A la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros (Proceso de Comunidades Negras)  
por su lucha*

## Resumen

La Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros es una organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2009 con la finalidad de apoyar las funciones administrativas y financieras enmarcadas en el desarrollo de proyectos que sustentan y fortalecen la misionalidad del Proceso de Comunidades Negras (PCN), un movimiento social que se creó alrededor del año 1993 para reivindicar los derechos del pueblo negro.

Actualmente, la Corporación Hileros goza de una amplia trayectoria en la ejecución de proyectos sociales, cooperando con entidades del sector público y organismos internacionales de gran reconocimiento tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la organización Rights and Resources Initiative (RRI), la Fundación Ford, entre otros.

Este trabajo tiene como objetivo proponer la implementación de una Oficina de Proyectos (PO) al interior de la Corporación, con la finalidad de mejorar la forma en que se gestionan los proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida, buscando la optimización de recursos, la correcta gestión del cambio y el aprovechamiento del conocimiento producido.

Para lograr alcanzar dicha meta, en el marco de este documento de investigación se realizó un marco conceptual amplio que permitiera aclarar y estandarizar términos, se llevó a cabo un diagnóstico organizacional que facilitara la identificación de las oportunidades de mejora prioritarias y las fortalezas a potenciar, y se realizó una propuesta de marco estratégico bajo el que podría funcionar la oficina.

Para finalizar, se propuso un plan de implementación, haciendo uso de los dominios propuestos en el PMBOK 7ma. edición, con la finalidad de trazar una hoja de ruta más clara hacia la implementación de la PO.

**Palabras clave:** Oficina de proyectos, proyectos sociales, organizaciones sin ánimo de lucro, Metodologías de gestión de proyectos, comunidades negras.

## Abstract

The Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros is a non-profit organization founded in 2009 with the aim of supporting the administrative and financial functions involved in the development of projects that sustain and strengthen the mission of the Proceso de Comunidades Negras (PCN), a social movement created around 1993 to defend the rights of black people.

Currently, the Corporación Hileros has extensive experience in the implementation of social projects, cooperating with public sector entities and renowned international organizations such as the United Nations Development Program (UNDP), the Rights and Resources Initiative (RRI), and the Ford Foundation, among others.

The objective of this work is to propose the implementation of a Project Office (PO) within the Corporation, with the aim of improving the way projects are managed throughout their life cycle, seeking to optimize resources, manage change correctly, and make use of the knowledge produced.

To achieve this goal, this research paper developed a broad conceptual framework to clarify and standardize terms, conducted an organizational diagnosis to identify priority opportunities for improvement and strengths to be leveraged, and proposed a strategic framework under which the office could operate.

Finally, an implementation plan was proposed, making use of domains proposed in the PMBOK 7th edition, with the aim of drawing up a clearer roadmap for the implementation of the PO.

**Keywords:** Project office, social projects, non-profit organization, project management methodologies, Black communities.

**Tabla de contenido**

1.	Introducción.....	12
2.	Planteamiento del problema .....	13
2.1	Antecedentes .....	13
2.2	Descripción del problema.....	14
2.3	Pregunta de investigación.....	15
3.	Objetivos .....	15
Objetivo general .....	15	
Objetivos específicos .....	15	
4.	Justificación.....	17
¿Por qué?.....	17	
¿Para qué?.....	17	
¿Para quién?.....	18	
5.	Marco institucional .....	20
5.1	¿Qué es el Proceso de Comunidades Negras (PCN).....	20
5.2	Principios del Proceso de Comunidades Negras (PCN).....	21
5.3	¿Qué es Hileros? .....	21
5.4	Misión .....	22
5.5	Visión.....	22
5.6	Organigrama .....	23
5.7	Contexto general sobre los proyectos desarrollados .....	24
6.	Marco de referencia .....	25
6.1	Proyectos.....	26
6.1.1	Proyectos .....	26
6.1.2	Proyectos sociales .....	27
6.2	Gestión de proyectos.....	28
6.2.1	Gestión de proyectos .....	28
6.2.2	Gestión de proyectos sociales .....	29
6.3	Desempeño de proyectos .....	30
6.4	Estándares internacionales de la gerencia de proyectos.....	30
6.4.1	PMBOK 7ma. edición .....	31
6.4.2	APM Body of Knowledge .....	32
6.4.3	AIPM Professional Competency Standards for Project Management .....	33

6.4.4 Prince2.....	33
6.4.5 ISO 21502:2020.....	33
6.4.6 PM2 .....	34
6.4.7 Organizational Project Management (OPM).....	34
6.4.8 Project Management for Results.PM4R (Banco Interamericano de Desarrollo, BID)	35
6.5 Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y sus tipologías.....	36
6.5.1 Project Management Institute (PMI) – PMBOK 7ma edición .....	36
6.5.2 Project Management Institute (PMI) - Project Management Offices: A Practice Guide .....	38
6.5.3 International Project Management Association (IPMA).....	39
6.5.4 AXELOS .....	41
6.5.5 Association for Project Management (APM) .....	42
6.5.6 International Organization of Standardization (ISO).....	43
6.5.7 Gerard Hill.....	44
6.5.8 Otras perspectivas y características de una PMO .....	45
6.6 Gestión del cambio.....	48
6.7 Gestión del conocimiento .....	49
6.8 Gobernanza.....	51
6.9 Modelos de Madurez.....	52
6.9.1 Modelo de Madurez de Kerzner .....	52
6.9.2 Modelo de Madurez OPM3 (PMI).....	53
6.9.3 Modelo de Madurez OCB (IPMA).....	53
6.9.4 Modelo de Madurez OPM (PMI).....	53
7. Diseño metodológico.....	54
7.1 Enfoque de la investigación .....	54
7.2 Herramientas de evaluación y recolección de información.....	54
7.3 Población y muestra.....	58
8. Diagnóstico organizacional .....	60
8.1 Resultados aplicación de entrevistas .....	62
8.1.1 Entrevistas equipo administrativo .....	62
8.1.2 Entrevistas coordinadores de proyectos.....	72
8.2 Resultados revisión documental .....	85
8.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	93
8.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	94
8.5 Análisis DOFA .....	96

---

8.6	Análisis de interesados .....	99
8.6.1	Identificación de los interesados.....	99
8.6.2	Clasificación y priorización de los interesados .....	100
8.6	Medición del nivel de madurez .....	101
9.	Propuesta para la implementación.....	103
9.1	Tipo de PO que se implementará.....	103
9.2	Marco estratégico de la PO.....	104
9.2.1	Misión .....	104
9.2.2	Visión .....	104
9.2.3	Organigrama y modalidad de trabajo .....	104
9.2.4	Funciones y servicios .....	106
9.3	Fases para la implementación de la PO .....	108
10.	Plan para la implementación.....	109
10.1	Interesados.....	110
10.2	Equipo .....	112
10.3	Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida.....	114
10.4	Planificación .....	115
10.4.1	Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	116
10.4.2	Cronograma.....	118
10.4.3	Presupuesto.....	122
10.5	Trabajo del proyecto.....	124
10.5.1	Gestión del conocimiento .....	124
10.5.2	Gestión del cambio .....	126
10.6	Entrega.....	127
10.7	Medición del desempeño .....	128
10.8	Incertidumbre .....	130
11.	Validación de objetivos .....	132
12.	Beneficios previstos .....	133
13.	Conclusiones.....	134
14.	Recomendaciones .....	135
15.	Anexos .....	136
16.	Referencias .....	137

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Justificación .....	19
<b>Figura 2.</b> Labor del PCN .....	21
<b>Figura 3.</b> Organigrama .....	23
<b>Figura 4.</b> Datos sobre los proyectos realizados por la Hileros.....	25
<b>Figura 5.</b> Temáticas tratadas en el marco de referencia.....	25
<b>Figura 6.</b> Tipos de PMO con base al PMI .....	37
<b>Figura 7.</b> Retos de las PMO.....	38
<b>Figura 8.</b> Principales actividades de la PMO, según IPMA (2023) .....	39
<b>Figura 9.</b> Tipos de PMO con base a APM.....	43
<b>Figura 10.</b> Clasificación de las oficinas de proyectos (ISO, 2020).....	44
<b>Figura 11.</b> Definición muestra investigación cualitativa .....	58
<b>Figura 12.</b> Definición muestra investigación cuantitativa .....	59
<b>Figura 13.</b> Oportunidades de mejora - entrevistas equipo administrativo.....	71
<b>Figura 14.</b> Oportunidades de mejora - entrevistas coordinadores de proyectos .....	84
<b>Figura 15.</b> Obstáculos para implementar la PO .....	84
<b>Figura 16.</b> Revisión documental - formulación.....	85
<b>Figura 17.</b> Revisión documental - fases.....	85
<b>Figura 18.</b> Revisión documental - actividades .....	86
<b>Figura 19.</b> Revisión documental - interesados.....	86
<b>Figura 20.</b> Revisión documental - entregables.....	87
<b>Figura 21.</b> Revisión documental - riesgos.....	87
<b>Figura 22.</b> Revisión documental - evidencias .....	88
<b>Figura 23.</b> Revisión documental - personal.....	89
<b>Figura 24.</b> Revisión documental - objetivos .....	89
<b>Figura 25.</b> Revisión documental - tiempo.....	90
<b>Figura 26.</b> Revisión documental - presupuesto.....	90
<b>Figura 27.</b> Revisión documental - monitoreo .....	91
<b>Figura 28.</b> Revisión documental - buenas prácticas y lecciones aprendidas.....	91
<b>Figura 29.</b> Revisión documental - satisfacción de los interesados .....	92
<b>Figura 30.</b> Oportunidades de mejora - revisión documental .....	92
<b>Figura 31.</b> Matriz de interés y poder Corporación.....	100
<b>Figura 32.</b> Organigrama PO.....	105
<b>Figura 33.</b> Fases para implementar la PO .....	109
<b>Figura 34.</b> Matriz de interés y poder proyecto.....	111
<b>Figura 35.</b> Flujo de desarrollo de las fases .....	115
<b>Figura 36.</b> EDT.....	116
<b>Figura 37.</b> Cronograma .....	121

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Valores y principios del PMBOK 7ma edición .....	31
<b>Tabla 2.</b> Tipos de PMO Project Management Offices: A Practice Guide .....	38
<b>Tabla 3.</b> Definiciones y tipos de PMO .....	47
<b>Tabla 4.</b> Modelos de gestión del cambio .....	49
<b>Tabla 5.</b> Modelos de gestión del conocimiento .....	50
<b>Tabla 6.</b> Entrevista coordinadores de proyectos .....	54
<b>Tabla 7.</b> Entrevista equipo administrativo.....	55
<b>Tabla 8.</b> Lista de chequeo para la revisión documental de los proyectos .....	57
<b>Tabla 9.</b> Perfiles entrevistas - equipo administrativo .....	62
<b>Tabla 10.</b> Perfiles entrevistas - coordinadores de proyectos.....	72
<b>Tabla 11.</b> Matriz EFE.....	93
<b>Tabla 12.</b> Matriz EFI .....	95
<b>Tabla 13.</b> Matriz DOFA.....	97
<b>Tabla 14.</b> Análisis interesados Corporación .....	99
<b>Tabla 15.</b> Nivel de madurez de la Corporación .....	102
<b>Tabla 16.</b> Lista de chequeo PO de soporte .....	103
<b>Tabla 17.</b> Elementos de gobernanza y responsables .....	106
<b>Tabla 18.</b> Análisis interesados proyecto.....	110
<b>Tabla 19.</b> Matriz de evaluación del nivel de compromiso.....	112
<b>Tabla 20.</b> Team charter .....	113
<b>Tabla 21.</b> Diccionario de la EDT.....	116
<b>Tabla 22.</b> Lista de actividades .....	118
<b>Tabla 23.</b> Presupuesto .....	122
<b>Tabla 24.</b> Actividades para la gestión del conocimiento.....	125
<b>Tabla 25.</b> Actividades para la gestión del cambio .....	126
<b>Tabla 26.</b> Lista de entregables .....	127
<b>Tabla 27.</b> Indicadores de beneficio durante la implementación del proyecto.....	128
<b>Tabla 28.</b> Indicadores de beneficio durante la operación de la PO.....	129
<b>Tabla 29.</b> Análisis de riesgos.....	131

## 1. Introducción

Desde su creación, las oficinas de proyectos (PO) han demostrado mejorar la satisfacción de los interesados, la calidad de los entregables, el cumplimiento en los tiempos de entrega, la correcta ejecución presupuestal, entre otros beneficios. La Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros es una organización sin ánimo de lucro que nace como una filial del Proceso de Comunidades Negras (PCN), con el objetivo de orientar la parte administrativa y financiera de los proyectos que se ejecutan en pro de las comunidades afrodescendientes desde hace más de quince años.

La aplicación de métodos de recolección de información como la revisión documental y la aplicación de entrevistas permitieron entrever que Hileros cuenta con fortalezas muy relevantes para atraer recursos y dar continuidad al ejercicio de su misionalidad, no obstante, también fue posible identificar algunas oportunidades de mejora que, en caso de abordarse, podrían potenciar las ventajas de la Corporación y traer consigo mejores resultados en la gestión de proyectos.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad principal entregar a la Corporación una propuesta fundamentada, y acorde a sus necesidades y características, que permita implementar una Oficina de Proyectos que mejore la gestión de estos a lo largo de todo su ciclo de vida, procurando buenas prácticas, cultivando lecciones aprendidas, organizando los procesos y optimizando los recursos.

Para lograr lo anteriormente expuesto, el presente documento parte de plantear y justificar el problema a solucionar, posteriormente, expone el marco institucional para brindar contexto, propone un marco de referencia que aborda nueve temáticas distintas, explica la metodología a aplicar, plasma el diagnóstico organizacional realizado y, finalmente, expone la propuesta y el plan de trabajo especificando marco estratégico, organigrama, cronograma, presupuesto, indicadores de desempeño, entre otros puntos para facilitar la implementación de la PO.

## 2. Planteamiento del problema

### 2.1 Antecedentes

Ancestralmente, las comunidades étnicas han luchado por el reconocimiento y defensa de sus derechos tras ser víctimas de múltiples crímenes de lesa humanidad que pusieron en riesgo sus territorios, identidad cultural y calidad de vida. Como lo exponen Montero de la Rosa & Sabogal Vanegas (2021) la resistencia de los pueblos ha sido clave para la generación de procesos organizativos en pro del avance de los territorios, la lucha contra la discriminación y la construcción de paz.

Las comunidades afrodescendientes no han sido ajenas a esta realidad, su lucha inició años atrás, con uno de los objetivos de exigir que la Carta Magna involucrara los derechos del pueblo en materia territorial. Gracias a los esfuerzos de importantes representantes y líderes comunitarios, se obtuvo participación en la Asamblea Nacional Constituyente del 91 donde se consiguió “reconocimiento como grupo étnico con identidad y territorialidad” (Morales Alonso, 2020, p. 50), ganando un espacio constitucional que garantizaba visibilidad y mecanismos de exigibilidad.

Con este gran logro se consigue también la promulgación de la Ley de Negritudes (Ley 70 de 1993) que, según el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (2016), tuvo tres propósitos base: formalizar las tierras baldías ocupadas ancestralmente, proteger los derechos y la identidad cultural, y fomentar el desarrollo social y económico de las comunidades. Tras la expedición de esta Ley surgen organizaciones de carácter social con la misión de generar iniciativas para fomentar la aplicación y el cumplimiento de la normatividad a favor del pueblo negro.

Un claro ejemplo de estos movimientos es el Proceso de Comunidades Negras (PCN), que focaliza su quehacer administrativo y financiero en la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros. Desde el año 2009, esta organización se ha dedicado a gestionar más de cien proyectos sociales, con aliados gubernamentales y no gubernamentales estratégicos, en pro de las condiciones de vida y la lucha por un mejor futuro para las negritudes.

Desde la perspectiva de Mc Kay Levy (2024), los proyectos sociales tienen la capacidad de impulsar el desarrollo humano, promover la equidad social, favorecer un futuro sostenible y próspero, además de atender más acertadamente a necesidades puntuales de las comunidades mientras se garantiza su participación activa.

Es menester aclarar que, actualmente, los proyectos sociales desarrollados por Hileros no cuentan con una metodología o modelo que oriente o normalice las tareas a realizar a lo largo de todo su ciclo de vida, el avance y ejecución de cada proyecto avanza únicamente en función de las fases, entregables y requerimientos del aliado que financia cada una de las iniciativas. Esto ha causado que en múltiples casos se presenten dificultades para reportar los avances, documentar las actividades, realizar seguimiento y monitoreo o cerrar los proyectos correctamente, gestionando todo el conocimiento adquirido y registrando las lecciones aprendidas.

Estos aspectos son tomados como una oportunidad para que la Corporación mejore sus dominios de desempeño enfocados en los interesados, equipo, enfoque, planificación, trabajo, entrega, medición e incertidumbre (PMI, 2021); lo cual puede impactar directamente en la satisfacción de los aliados, las comunidades y organizaciones apoyadas, así como en la obtención de nuevos donantes y el desarrollo de más iniciativas de amplio alcance.

Para alcanzar estos resultados, se propone la creación de una Oficina de Proyectos (PO) que cumpla la misión de “centralizar y coordinar la dirección de proyectos, aportando mucho valor al concadenar los proyectos con la alineación estratégica” (Sierra, 2017, p. 33).

## **2.2 Descripción del problema**

Durante los últimos diez años, la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros ha ejecutado más de cien proyectos financiados o desarrollados en conjunto con entidades gubernamentales y no gubernamentales nacionales e internacionales, enfocados en temáticas relativas a la defensa del medio ambiente, los derechos humanos, la cultura, la educación y el progreso de las comunidades negras en general.

Actualmente, la corporación no cuenta con un modelo de gestión de proyectos o una dependencia dedicada específicamente a realizar la planeación, ejecución, seguimiento, control y acompañamiento de los mismos. Esto ha ocasionado que no exista una hoja de ruta clara y estandarizada a la hora de proponer proyectos, que la ejecución de los mismos no sea medida y documentada en todos los casos, que no existan los criterios necesarios para evaluar los avances y que, además, en aproximadamente el 45% de los proyectos se hayan requerido prórrogas (Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros, comunicación personal, 26 de septiembre de 2024).

Se pretende estudiar la forma en que una Oficina de Proyectos (PO) puede aportar al mejoramiento de la ejecución de los proyectos en la Corporación, a la largo de todo su ciclo de vida.

### **2.3 Pregunta de investigación**

Para el desarrollo de este trabajo dirigido y teniendo en cuenta el problema identificado, se presenta la siguiente pregunta de investigación:

¿Puede una PO impactar positivamente la gestión de los proyectos desarrollados al interior de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros?

## **3. Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer la implementación de una Oficina de Proyectos (PO) a la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros.

### **Objetivos específicos**

- Identificar información relevante y actual relacionada a las Oficinas de Proyectos (PO) y las temáticas que las rodeen.

- Realizar un diagnóstico de la gestión de proyectos adelantada por la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros.
- Proponer una Oficina de Proyectos (PO) a la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros.
- Formular un plan de implementación que facilite a la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros la puesta en marcha de una Oficina de Proyectos (PO).

#### **4. Justificación**

##### **¿Por qué?**

Los resultados arrojados por la encuesta realizada por PM Solutions (2022), donde se busca medir los impactos de las PO al ser implementadas, permiten observar que las organizaciones que cuentan con una Oficina de Gestión de Proyectos consiguen:

- Mejorar la calidad de sus entregables en un 65%
- Mejorar la alineación de los proyectos con los objetivos organizacionales en un 64%
- Incrementar en número de proyectos exitosos en un 62%
- Incrementar el número de proyectos entregados con el presupuesto definido en un 61%
- Aumentar la satisfacción del cliente en un 59%
- Incrementar el número de proyectos entregados a tiempo en un 59%

Actualmente, la Corporación Hileros no cuenta con una dependencia o equipo responsable de estandarizar los procesos o realizar un seguimiento permanente de los proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida, esto ha causado que aproximadamente el 45% de los proyectos requieran prórrogas para su finalización (Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros, comunicación personal, 26 de septiembre de 2024). Implementar una PO que permita atraer los resultados mencionados sería muy beneficioso para la Corporación y todos sus interesados.

##### **¿Para qué?**

La implementación de una PO en la Corporación Hileros busca mejorar sustancialmente la forma en que se desarrollan los proyectos desde su inicio, planificación, ejecución, supervisión y cierre. De esta forma, se pretende estandarizar los procesos para la formulación, definir buenas prácticas a la hora de llevar a cabo las actividades, evaluar correctamente el avance, mitigar riesgos y cumplir a cabalidad con los entregables, en los tiempos y con los presupuestos estipulados.

La propuesta de implementación contemplará una correcta gestión del cambio para prevenir resistencia o impactos negativos que puedan ocasionar que no se alcancen los resultados esperados. Adicionalmente, se tendrá en cuenta la gestión adecuada del conocimiento para asegurar que todas las lecciones aprendidas en el transcurso de la implementación sean documentadas correctamente y útiles en el futuro.

### ¿Para quién?

Implementar una PO puede beneficiar a todas las partes involucradas en el desarrollo de los proyectos sociales de la Corporación.

- **Proceso de Comunidades Negras:** El PCN, como movimiento social que direcciona los objetivos de la Corporación Hileros, podrá incentivar el cumplimiento de sus principios a través de la realización de proyectos exitosos y organizados, ganando así aún más reconocimiento y credibilidad.
- **Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros:** La Corporación podrá contar con proyectos más ordenados y monitoreados, lo cual facilitará su desarrollo, generación de reportes de avance, cumplimiento a cabalidad y una rendición de cuentas oportuna cuando se requiera.
- **Donantes o aliados estratégicos:** Quienes proveen recursos a la corporación o trabajan colaborativamente con ella se beneficiarán al recibir los entregables en el tiempo estipulado, contar con información permanente sobre el progreso de las tareas, así como tener evidencias de todas las actividades realizadas.
- **Comunidades negras:** La lucha por las comunidades deberá ser un pilar fundamental de la PO, el desarrollo de proyectos mejor gestionados generará un mayor rendimiento en la Corporación para poder desarrollar aún más iniciativas que mejoren las condiciones de vida y fomenten la reparación del pueblo negro.

En la figura 1 se presentan las razones que justifican la realización de la investigación.

Figura 1. Justificación



Fuente: elaboración propia

## **5. Marco institucional**

### **5.1 ¿Qué es el Proceso de Comunidades Negras (PCN)**

Para comprender la misionalidad de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros es necesario conocer inicialmente el movimiento social en el cual se fundamenta. El Proceso de Comunidades Negras (PCN) es una iniciativa que nace alrededor del año 1993 con el objetivo de transformar y defender las realidades del pueblo negro, se dio gracias a la lucha histórica de representantes y líderes de las comunidades que, a través de sus esfuerzos, consiguieron la inclusión del Artículo Transitorio 55 en la Constitución Política del 91, el cual ordenó la creación de una ley para reconocer el derecho a la propiedad de la tierra colectiva por parte de las comunidades negras.

Es así como nace la Ley 70 de 1993, marcando un punto de partida diferenciador en el camino hacia la reparación y reconocimiento de las comunidades. Dicha Ley aborda temáticas de gran relevancia como lo son el aprovechamiento de la tierra, la protección del medioambiente y los recursos naturales, el desarrollo de la identidad cultural, el fomento del progreso social y económico, entre otros puntos relacionados con el derecho a la propiedad colectiva

Actualmente, el PCN agrupa aproximadamente 140 organizaciones afrodescendientes en Colombia (PCN, s.f.), continúa trabajando activamente, desde múltiples frentes, para visibilizar y defender los derechos del pueblo negro mientras se fomenta el uso sostenible y responsable de la tierra, la conservación de la identidad cultural, la búsqueda de la reparación histórica y la participación activa de las comunidades.

La figura 2 expone, de manera general, algunos de los espacios realizados por el PCN.

**Figura 2. Labor del PCN**

Fuente: Tomado de Instagram @procesodecomunidadesnegras\_pcn

## 5.2 Principios del Proceso de Comunidades Negras (PCN)

De acuerdo con la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros (s.f.), el PCN fundamenta su labor en los siguientes principios:

- **Afirmación del ser:** Salvaguarda de la identidad cultural del pueblo negro.
- **Espacio para el ser:** Protección activa de los territorios ocupados ancestralmente por las comunidades negras, mientras se procuran las buenas prácticas medioambientales y se fomenta el aprovechamiento responsable de los recursos naturales.
- **Ejercicio del ser:** Defensa del derecho a la participación que posee el pueblo negro, para tener influencia y estar informado sobre las decisiones que le competen.
- **Una opción propia de futuro:** Búsqueda de opciones de progreso y desarrollo fieles a la cultura y expectativas de las comunidades negras.
- **Solidaridad:** Lucha constante por un mundo más justo, donde se reconozcan, reivindicuen y fortalezcan los derechos del pueblo negro.
- **Reparación histórica:** Búsqueda del reconocimiento y reparación por los crímenes de esclavitud, robo de tierras y las consecuencias del conflicto armado interno, que han aquejado durante años al pueblo negro.

## 5.3 ¿Qué es Hileros?

La Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros surge en el año 2009 como una organización sin ánimo de lucro. La decisión de su creación tuvo lugar en la IV

Asamblea Nacional del PCN, donde se definió que la corporación tendría que asumir funciones administrativas y financieras relacionadas a gestionar proyectos, celebrar contratos, rendir cuentas e implementar las decisiones de las áreas directivas.

Desde su creación, Hileros direcciona su funcionamiento con base a los siguientes objetivos estratégicos:

- Brindar administración y asesoría profesional en la gestión de recursos para la promoción, el fortalecimiento y consolidación institucional de Consejos Comunitarios, así como de las organizaciones y personas naturales que hacen parte del PCN.
- Contribuir al desarrollo cultural, social, económico, político, ambiental, institucional y socio-empresarial de las comunidades negras en zonas marginadas del país.
- Contribuir al fortalecimiento de la identidad de las y los afrodescendientes.

#### **5.4 Misión**

Según la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros (s.f.) su misión es:

Propender por el fortalecimiento del Proceso de Comunidades Negras (PCN) como mecanismo de promoción, gestión y administración de cooperación técnica y financiera, nacional e internacional, para mejorar las capacidades organizativas, políticas, sociales, económicas y culturales del PCN, en el desarrollo del trabajo de reconocimiento y exigibilidad de Derechos Humanos integrales de las comunidades negras en Colombia y América Latina.

#### **5.5 Visión**

Según la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros (s.f.) su visión es:

Ser una organización que trabaja desde la perspectiva de Derechos Humanos de las comunidades étnicas afrocolombianas, y ofrece a todas las personas, grupos y organizaciones afiliadas al PCN, espacios de construcción e implementación autónoma de propuestas sólidas, sostenibles y arraigadas en

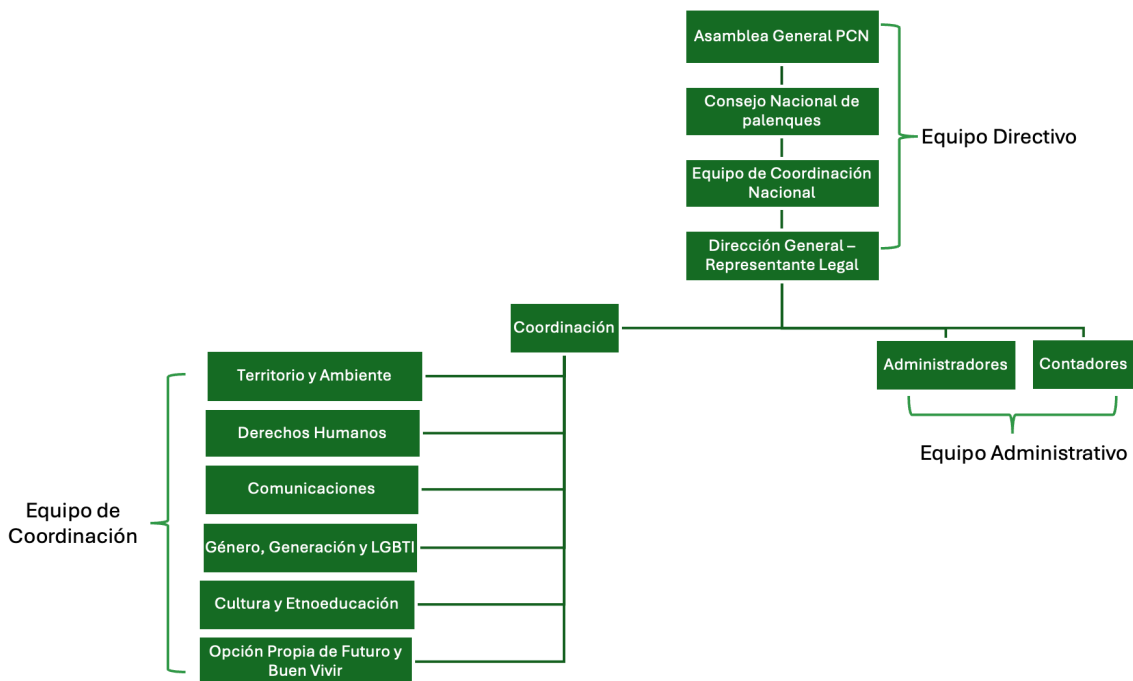
sus necesidades y expectativas, para alcanzar una sociedad sin racismo ni discriminaciones de ningún tipo.

### 5.6 Organigrama

La corporación se organiza de la siguiente manera:

- **Equipo Directivo:** Conformado por cuatro importantes áreas responsables de la toma de decisiones, estas son: la Asamblea General del Proceso de Comunidades Negras, el Consejo Nacional de Palenques, el Equipo de Coordinación Nacional y la Dirección General a cargo del Representante Legal de la Corporación.
- **Equipo de Coordinación:** Integrado por los coordinadores de subdependencias enfocadas en el desarrollo de proyectos organizados por enfoque, estos son: Territorio y Ambiente; Derechos Humanos; Comunicaciones; Género, Generación y LGBTI; Cultura y Etnoeducación; Opción Propia de Futuro y Buen Vivir.
- **Equipo Administrativo:** Compuesto por asistentes y auxiliares administrativos y financieros.

Figura 3. Organigrama



Fuente: elaboración propia

## 5.7 Contexto general sobre los proyectos desarrollados

La Corporación Hileros clasifica sus proyectos de acuerdo con la temática en que se enfocan, estas son:

- Territorio y Ambiente
- Derechos Humanos
- Comunicaciones
- Género, Generación y LGBTI
- Cultura y Etnoeducación
- Opción Propia de Futuro y Buen Vivir

Algunos ejemplos de los proyectos realizados en los últimos años son: Construcción de reglamentos internos para Consejos Comunitarios y Organizaciones Afrocolombianas con el apoyo de la Fundación Ford; Producción de alimentos para la seguridad y soberanía alimentaria de las comunidades en compañía del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MinAgricultura); Concertación con la población afrocolombiana de la Región del Caribe y el desarrollo de las estrategias de sensibilización en alianza con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Estudios de observancia sobre discriminación racial con el apoyo de la Fundación Interamericana de América (IAF); Estudio frente a la vulnerabilidad y el estado procesal de las solicitudes de titulación colectiva en Colombia en compañía del Observatorio de Territorios Étnicos y Campesinos (OTEC) de la Pontificia Universidad Javeriana (PUJ); Titulación Colectiva y Protección de Tierras Ancestrales Afrodescendientes en Colombia financiado por el Tenure Facility (TF) y apoyado por la Agencia Nacional de Tierras (ANT).

La figura 4 resume algunos datos sobre los proyectos realizados por Hileros:

**Figura 4.** Datos sobre los proyectos realizados por la Hileros

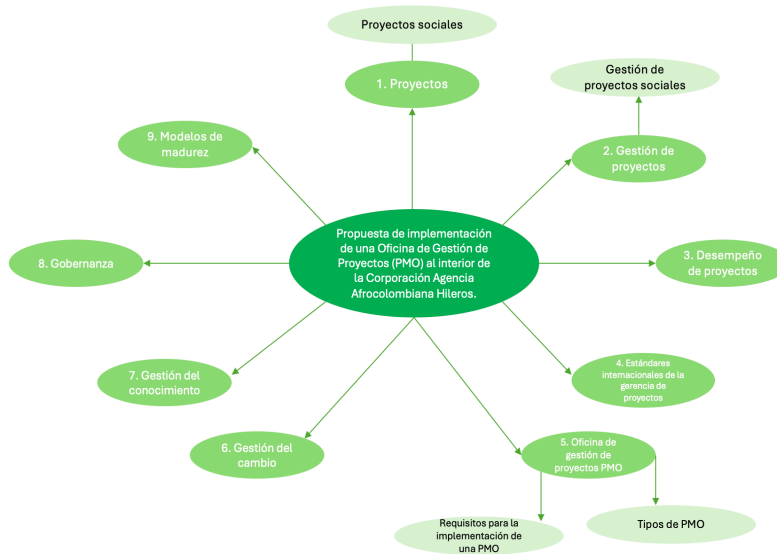


Fuente: elaboración propia

## 6. Marco de referencia

Este apartado pretende compilar literatura relevante para esclarecer los conceptos que deben tenerse en cuenta a la hora de formular una propuesta para la implementación de una Oficina de Proyectos (PO), en una organización dedicada a la ejecución de proyectos sociales. La figura 5 resume las temáticas que se abordarán.

**Figura 5.** Temáticas tratadas en el marco de referencia



Fuente: elaboración propia

## 6.1 Proyectos

### 6.1.1 Proyectos

Para el Project Management Institute, PMI (2021), referente clave en el área, un proyecto puede ser definido como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Por su parte, la International Organization for Standardization (ISO, 2017, pág, 8), en su norma ISO 10006:2017, especifica que un proyecto es un “proceso único que se emprende para lograr un objetivo”.

Desde la perspectiva de Hernández Gutiérrez (2022) algunos de los atributos con los que debe contar un proyecto son: participantes y beneficiarios, un problema o vacío que se busca solucionar, objetivos detallados, indicadores para medir el avance, resultados esperados claros, actividades establecidas con base a un presupuesto y una ventana de tiempo, análisis de riesgos, viabilidad y flexibilidad.

Fajardo Moreno et al. (2022) comparten parte de esta perspectiva y adicionan las siguientes características: un proyecto posee un inicio y un final definidos, recursos humanos y monetarios limitados, además de una necesidad de multidisciplinariedad para alcanzar los objetivos trazados. Sapag Chain et al. (2014) agrega que un proyecto es la “búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana o deseo” (p. 1).

Entre los autores y referentes es posible identificar múltiples puntos de convergencia que conducen a concluir que un proyecto puede definirse como: un conjunto de recursos y actividades enfocadas en suplir una necesidad específica o deseo, en un tiempo determinado, a través de la definición de un objetivo puntual viable, cuyo camino para cumplirse deberá involucrar el análisis del riesgo, la flexibilidad, la medición constante del avance, el uso correcto de los recursos y la multidisciplinariedad.

### 6.1.2 Proyectos sociales

Baca Tavira & Herrera Tapia (2016, p. 1) consideran que los proyectos sociales son “una herramienta que permite inducir un cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o sector específico”. Adicionalmente, abordan dos temáticas que resultan clave para no caer en errores con este tipo de proyectos, la realización de un diagnóstico analítico y el manejo adecuado del presupuesto. Sobre el primer apartado, los autores proponen aplicar las etapas definidas en la metodología del marco lógico, enfocadas en analizar detalladamente los actores, la problemática, los objetivos y las opciones de solución, de esta forma, puede prevenirse la exclusión involuntaria de elementos importantes para el desarrollo de la iniciativa.

Para el manejo correcto de los recursos, particularmente aquellos que provienen de donantes del sector público, los expertos proponen contar siempre con evidencias de los gastos realizados, evitar la sobrestimación de los costos de todo tipo de recursos, definir presupuestos totalmente coherentes con las problemáticas del grupo social a intervenir y dar a la transparencia la relevancia que merece, al hacer uso de los recursos únicamente para la finalidad a la que se destinaron inicialmente.

Para Matteo y Graterol (2017) los proyectos sociales pretenden dar respuesta a las necesidades de las comunidades que han sido identificadas previamente mediante diagnósticos. Según los autores, esta tipología de proyectos promueve la inversión social responsable, además de impactar positivamente en el avance de las sociedades, así como en el bienestar de las comunidades en las que se enfocan.

Un referente adicional para tener en cuenta en esta temática es el Green Project Management Global (GPM, 2023), a través de su estándar P5. Allí se abordan aspectos sociales de gran relevancia a la hora de proponer proyectos responsables y sostenibles, algunos de estos son: evaluar la forma en que se impacta a la sociedad y el cliente con el proyecto a desarrollar y contemplar la importancia que debe darse a los Derechos Humanos y los principios éticos. Otro de estos puntos, clave en el desarrollo de este trabajo de investigación, es la “protección para pueblos indígenas o tribales”, el estándar expone la necesidad de que los proyectos involucren a los líderes de las

comunidades en la planificación, respeten la autonomía de las comunidades sobre sus territorios, informen oportunamente a los locales sobre las actividades a desarrollar y procuren siempre el desarrollo de competencias locales en los pueblos.

## **6.2 Gestión de proyectos**

### **6.2.1 Gestión de proyectos**

De acuerdo con la perspectiva de Prosser (2024), gestionar un proyecto implica aplicar en el conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de una forma sistematizada, con el fin de mantener el equilibrio y aplicar las adaptaciones que sean necesarias. El PMI (2021) entrega una definición muy similar a esta, adicionando que la gestión “se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos”.

El estándar Prince2, propuesto por Axelos (2017), define esta actividad como la planeación, delegación, monitoreo y control de las tareas para alcanzar los objetivos del proyecto, mientras se motiva a los interesados y se cumplen los tiempos, presupuestos y demás condiciones definidas previamente.

Para Morales Cruz et al. (2024) la gestión de proyectos busca entender la manera correcta de planear y recorrer el camino para alcanzar los resultados esperados. Este punto es compartido por Siles & Mondelo (2018) pues se afirma que la gestión es “el uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos” (p. 14).

El gerente de un proyecto posee gran responsabilidad de que el trabajo se desarrolle correctamente, Castellanos Orozco (2019) afirma que quien posea este rol deberá contar con las capacidades necesarias para “poder definir el alcance y el área de trabajo, planificar y programar tareas, evaluar y ubicar recursos y personal, y dirigir la fuerza laboral” (p. 12).

## 6.2.2 Gestión de proyectos sociales

Partiendo del planteamiento de Martínez Nogueira (1998), los proyectos sociales “consisten en una prestación, un servicio o una intervención en una situación social” (p. 7), si bien esta tipología de proyectos maneja un ciclo de vida similar y puede poseer características equiparables a las de un proyecto tradicional, bajo la perspectiva del autor, esta requiere un manejo distinto de valores, actitudes y comportamiento por parte de todos los involucrados.

Ponce de León Romero & Fernández García (2016) destacan algunos aspectos para tener en cuenta en las fases de un proyecto social:

- La realidad social en la que se enfocará el proyecto puede ser muy cambiante, es necesario estar preparado para dar respuesta a las problemáticas que se presenten.
- Para planificar y justificar un proyecto de esta categoría será necesario concretar detalladamente cual es la necesidad que conduce a su realización y cuáles son los motivos que llevan a querer resolverla.
- Por la facilidad de su aplicación y su relevancia a lo largo de la historia de las ciencias sociales, el autor considera que los cuestionarios constituyen una herramienta muy relevante para evaluar contantemente el proyecto desde la perspectiva de todos los interesados.

Matteo y Graterol (2017) abordan el concepto de “gerencia social” como una herramienta para “administrar eficaz y eficientemente los problemas sociales” (p. 3). Adicionalmente destacan la importancia de la evaluación y el seguimiento en los proyectos de este tipo para asegurar su mejora continua, para esto, proponen tener en cuenta los siguientes criterios:

- Coherencia: Para asegurarse de que las actividades se ajusten a los resultados esperados.
- Pertinencia: Para medir como se están impactando las necesidades de las comunidades.

- **Relevancia:** Para identificar el grado de valor que se está aportando a las comunidades.

Para gestionar un proyecto social es necesario adquirir la sensibilidad para comprender los problemas que aquejan a las comunidades y el conocimiento para explorar soluciones viables que puedan mejorar dichas situaciones, generando resultados positivos para todas las partes involucradas.

### **6.3 Desempeño de proyectos**

Jiménez Ávila & Prada Quintana (2023) definen el desempeño como una fase en que todos los elementos de un proyecto se encuentran alineados para alcanzar los objetivos establecidos. Los autores concentran la importancia de la evaluación del desempeño en las personas, contemplando que de esta manera será posible mejorar la calidad del trabajo, las relaciones, la mitigación del riesgo y la mejora del rendimiento.

El PMI (2021), a través del PMBOK en su séptima de edición, encuentra en el desempeño de los proyectos el comportamiento que estos deberían seguir para que los objetivos o resultados esperados puedan alcanzarse. Por lo anterior, se proponen ocho dominios de desempeño que permiten mejorar la gestión de los interesados, el equipo, el ciclo de vida, la planificación, el trabajo, la entrega, la medición y la incertidumbre.

Seguir el desempeño desde estos aspectos, de una forma alineada con la misionalidad de la organización, puede realizar aportes importantes a la mejora continua de los procesos, la correcta gestión del cambio y la mitigación de riesgos o amenazas.

### **6.4 Estándares internacionales de la gerencia de proyectos**

A continuación, se presenta el contexto de algunos estándares internacionales de gerencia de proyectos de gran relevancia para el desarrollo de este trabajo de investigación:

### 6.4.1 PMBOK 7ma. edición

Estándar desarrollado por el Project Management Institute cuya reciente edición fue publicada en el año 2021; este pretende dar una línea clara sobre la gerencia de proyectos a todas aquellas personas de que de alguna manera se encuentran involucradas en su desarrollo y/o gestión. Para esto, se definen los siguientes valores y principios:

**Tabla 1.** *Valores y principios del PMBOK 7ma edición*

Valores	Principios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Imparcialidad</li> <li>• Honestidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser diligente, respetuoso y cuidadoso</li> <li>• Crear un entorno colaborativo</li> <li>• Involucrarse de una forma eficaz con los interesados</li> <li>• Enfocarse en el valor</li> <li>• Reconocer y responder a las interacciones del sistema</li> <li>• Tener comportamientos de liderazgo</li> <li>• Adaptarse con base al contexto</li> <li>• Incorporar la calidad</li> <li>• Navegar en la complejidad</li> <li>• Optimizar la respuesta ante los riesgos</li> <li>• Adoptar adaptabilidad y resiliencia</li> <li>• Permitir el cambio</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de PMI (2021).

El PMBOK define un total de ocho dominios de desempeño que tienen como finalidad conformar “un sistema integrado para permitir la ejecución satisfactoria del proyecto y los resultados previstos” (PMI, 2021, p. 3), estos son: interesados, equipo, enfoque de desarrollo y ciclo de vida, planificación, trabajo del proyecto, entrega, medición e incertidumbre.

Adicionalmente, el estándar entrega una serie de modelos, métodos y artefactos que podrían usarse con base a las necesidades o requerimientos de cada proyecto, entre ellos se encuentran: modelos del liderazgo, comunicación, motivación, cambio, complejidad, desarrollo del equipo; métodos de recopilación y análisis de datos, estimación, reuniones; artefactos para la estrategia, registro, planes, jerarquía, línea base, datos visuales, informes, acuerdos y contratos (PMI, 2021).

#### 6.4.2 APM Body of Knowledge

Estándar desarrollado por la Association for Project Management cuya más reciente edición fue publicada en el año 2019, con la finalidad de impulsar los proyectos éxitos y transformar la gestión de proyectos en una habilidad más fácil de adquirir para todos los involucrados. Posee cuatro capítulos con públicos objetivos y temáticas definidas:

- **Preparación para el éxito:** Capítulo dirigido principalmente a las personas encargadas de tomar decisiones relativas a los roles involucrados en el proyecto, se divide en tres secciones: aplicar la estrategia, ciclo de vida y establecimiento de la gobernanza y la supervisión (APM, 2019).
- **Preparación para el cambio:** Capítulo dirigido principalmente a los líderes de proyecto, se divide en tres secciones: ciclo de vida inicial; garantía, aprendizaje y madurez; transición al uso (APM, 2019).
- **Personas y comportamientos:** Capítulo dirigido a los integrantes de los equipos de proyectos, se divide en tres secciones: participación de los interesados, dirección de equipos, trabajo profesional (APM, 2019).
- **Planificación y administración:** Capítulo dirigido a los involucrados en el cierre del proyecto, se divide en tres secciones: definición de resultados, planificación integrada, control del despliegue (APM, 2019).

### 6.4.3 AIPM Professional Competency Standards for Project Management

Estándar desarrollado por el Australian Institute of Project Management (AIPM) cuya última versión fue publicada en el año 2023. Este propone cuatro etapas del ciclo de vida de los proyectos que son explicadas a través de cuatro módulos, estos son:

- **Alineación e inicio:** Para alinear los objetivos con las estrategias organizaciones y dar visto bueno para el inicio del proyecto (AIPM, 2023).
- **Planificación y desarrollo:** Para perfeccionar el alcance y los requisitos, definir estrategias para la ejecución, identificar los beneficios esperados y fortalecer la gobernanza (AIPM, 2023).
- **Dirección y ejecución:** Para asegurar que el trabajo sea coherente con el alcance y que los cambios que puedan presentarse sean atendidos correctamente (AIPM, 2023).
- **Evaluación y cierre:** Para evaluar las actividades realizadas, garantizar que la línea base de desarrolló correctamente y se cumplió con el alcance pactado. (AIPM, 2023).

### 6.4.4 Prince2

Estándar desarrollado por AXELOS en el año 2017, este se enfoca en facilitar la gestión de proyectos exitosos, con un énfasis particular en las personas a través de la respuesta a preguntas como ¿Qué se espera?, ¿Qué hace el jefe del proyecto?, ¿Qué hacer si las cosas no salen como se esperada?, ¿Qué información debe proveerse?

A lo largo del documento se abordan principios clave, el entorno del proyecto, además de temáticas y procesos como la puesta en marcha del proyecto, su inicio, control, gestión, entrega de productos y cierre, contemplando la organización, la calidad, el riesgo y el cambio, entre otros puntos.

### 6.4.5 ISO 21502:2020

Estándar desarrollado por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en el año 2020, proviene de la norma ISO 21500 que aborda, de una forma más general, la gestión de proyectos, programas y portafolios; este lineamiento se enfoca particularmente en la línea de proyectos. Se encuentra dividido en cuatro áreas que

abordan las buenas prácticas que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar un proyecto:

- **Conceptos de la gestión de proyectos:** Sección enfocada en explicar los mecanismos para que un proyecto sea exitoso y beneficie a todas las partes involucradas, se exponen los conceptos clave para entender un proyecto desde su inicio hasta su cierre (ISO, 2020).
- **Prerrequisitos para formalizar la gestión de proyectos:** Explicación de los prerrequisitos a tener en cuenta para definir la planeación, revisión y alineación de un proyecto con la organización (ISO, 2020).
- **Prácticas integradas de gestión de proyectos:** Relación de las fases o etapas por las que suele atravesar un proyecto, pasando por las actividades previas a este, su supervisión, dirección, control, cierre y actividades posteriores (ISO, 2020).
- **Prácticas de gestión de proyectos:** Aspectos de vital importancia para la gestión de los proyectos, entre estos se encuentran los beneficios, el alcance, los recursos, el calendario, los costos, los riesgos, la gestión de problemas, cambio, calidad, la documentación, las lecciones aprendidas, entre otros (ISO, 2020).

#### 6.4.6 PM2

Estándar desarrollado por la Comisión Europea cuya última versión fue publicada en el año 2023, puede adaptarse a necesidades específicas y aplicarse a cualquier tipo de organización o proyecto. Desde la perspectiva de estos lineamientos el ciclo de vida de un proyecto atraviesa cuatro fases: inicio, planificación, ejecución y cierre. Para navegar correctamente estas etapas, el estándar explica estructuras de gobernanza, directrices y artefactos.

#### 6.4.7 Organizational Project Management (OPM)

Este estándar fue desarrollado por el Project Management Institute (PMI) en el año 2018, tiene como objetivo principal orientar a las organizaciones para que su gestión de portafolios, programas o proyectos sea acorde y apoye siempre el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. Para conseguir lo anterior, se

propone tener en cuenta componentes como: la estrategia organizacional, las decisiones relacionadas a las iniciativas de los portafolios, las operaciones, los programas y los proyectos, la alineación entre la estrategia y las iniciativas y, por último, el análisis constante del valor y el impacto empresarial, teniendo en cuenta el entorno organizativo.

OPM propone seis principios básicos: alineación con la estrategia de la organización, integración con los habilitadores involucrados directa o indirectamente, coherencia entre ejecuciones y entregas, integración organizativa, generación de valor para la organización y búsqueda del desarrollo continuo.

Los beneficios potenciales que OPM busca traer consigo son:

- Incremento en la satisfacción de los clientes
- Alineación entre la estrategia y la ejecución
- Mejora en la productividad
- Ventajas competitivas
- Operaciones efectivas
- Mejora en el control de costos
- Mejora en las comunicaciones
- Mejora en la competitividad
- Toma de decisiones más eficiente

#### **6.4.8 Project Management for Results.PM4R (Banco Interamericano de Desarrollo, BID)**

Esta metodología, cuya quinta edición fue publicada en el año 2019, tiene como finalidad dar guía para la adecuada gestión de proyectos de desarrollo, particularmente aquellos que se desarrollan en América Latina y el Caribe. Se basa en estándares internacionales de amplio reconocimiento como los propuestos por PMI o Axelos, con la finalidad de desglosar lineamientos o recomendaciones para la gestión adecuada.

Entre las temáticas que aborda se encuentran la gobernabilidad, el alcance del proyecto a través de la estructura de desglose de trabajo (EDT), el cronograma, la curva de uso de recursos, las matrices de adquisiciones, de riesgos, de comunicaciones y de responsabilidades, el plan de ejecución del proyecto y la gestión del valor ganado (Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social, 2019).

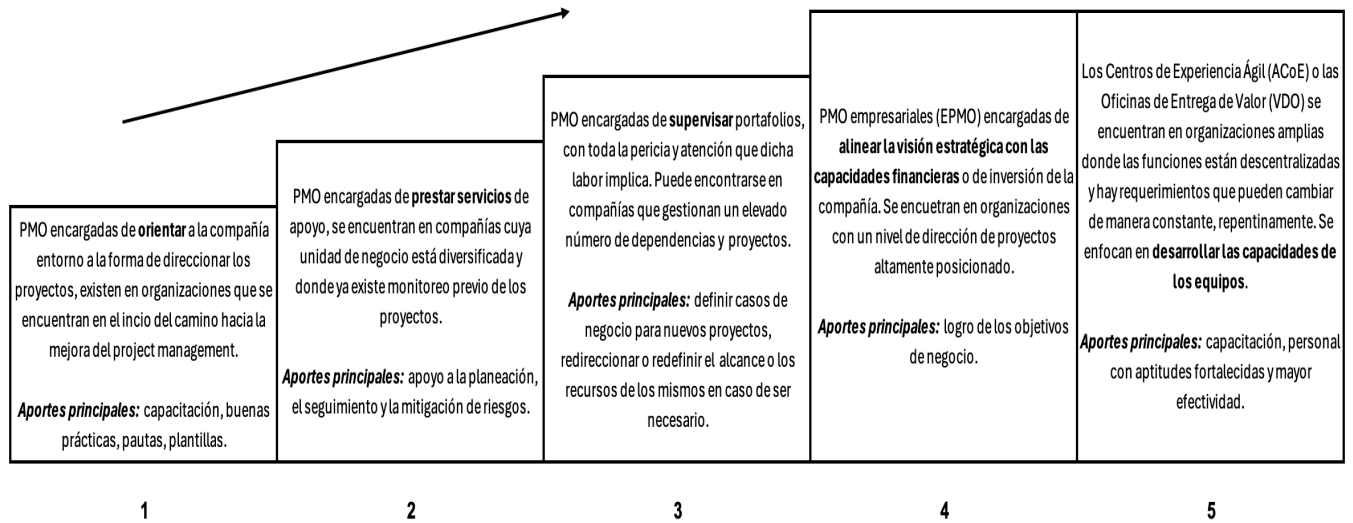
La metodología se encuentra escrita en un lenguaje muy digerible y se explica detalladamente como construir cada una de las herramientas propuestas, en cada caso se exponen los requerimientos, técnicas y resultados esperados. Este será un instrumento muy útil a la hora de iniciar acciones para adaptar la cultura organizacional de la Corporación y difundir buenas prácticas en materia de gestión de proyectos.

## **6.5 Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) y sus tipologías**

### **6.5.1 Project Management Institute (PMI) – PMBOK 7ma edición**

El PMI (2021) aborda el concepto de Oficina de Dirección de Proyectos y la define como “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas” (p. 211). Esta dependencia fija sus funciones de acuerdo con las necesidades de cada organización y se relaciona con beneficios como la aplicación de buenas prácticas, apoyo a la planificación, gestión correcta de los riesgos, control y seguimiento del rendimiento de los proyectos (PMI, 2021). PMI contempla la siguiente escala para clasificar y jerarquizar los tipos de PMO:

**Figura 6. Tipos de PMO con base al PMI**



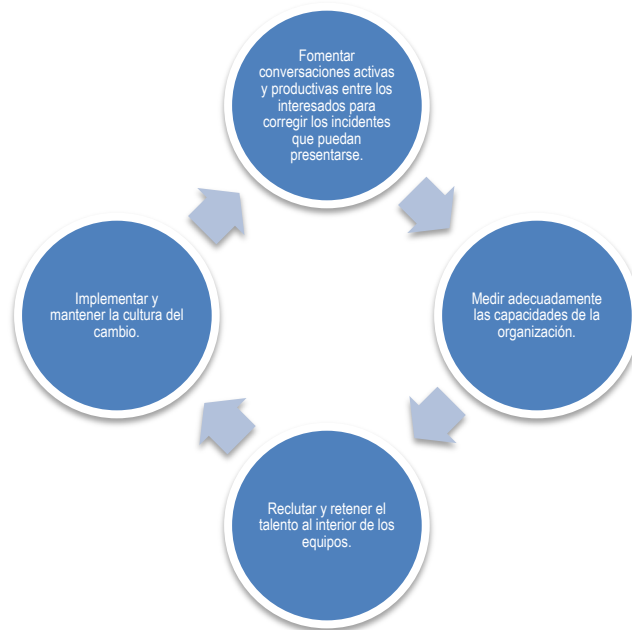
Fuente: elaboración propia a partir de PMI (2021).

El PMI realiza un énfasis especial en contemplar las PMO como apoyos especiales en la entrega de valor, para sustentar esta idea, defiende que dichas oficinas realizan tres aportes principales al interior de una organización:

- Entregar herramientas para que los equipos adquieran habilidades y competencias en dirección de proyectos, enfocan la gobernanza y generan resultados de alta calidad.
- Garantizar que los proyectos estén alineados con los objetivos de la organización y procurar la mejora continua mientras se apoya la toma de decisiones.
- Transferir e intercambiar conocimiento, así como gestionar el cambio correctamente al interior de la organización.

En adición a lo anterior, el PMI especifica que las PMO deben estar en constante evolución en aras de asumir los retos como los expuestos en la figura 7:

**Figura 7. Retos de las PMO**



Fuente: elaboración propia a partir de PMI (2021).

### 6.5.2 Project Management Institute (PMI) - Project Management Offices: A Practice Guide

En su guía de Project Management Offices publicada recientemente, en febrero del año 2025, PMI define una PMO como un equipo o departamento que se encuentra al interior de una organización con el objetivo principal de centralizar las actividades relacionadas a gestionar portafolios, programas y/o proyectos, de acuerdo con las necesidades. Una PMO puede ser vista desde distintas perspectivas para adquirir una versión integrada, sus principales funciones se atribuyen a la estandarización, el apoyo, la alineación estratégica, el manejo de recursos, la mitigación del riesgo, el reporte y el seguimiento constantes.

PMI (2025) define en su guía una extensa lista de tipologías de PMO, la siguiente tabla expone algunas de ellas:

**Tabla 2.** Tipos de PMO Project Management Offices: A Practice Guide

<b>PMO directiva</b>	<b>PMO de entrega</b>	<b>PMO híbrida</b>	<b>PMO de innovación</b>
Tiene alto control en la organización, suele estar en lugares con madurez elevada en la gestión de proyectos y posee autoridad y protagonismo en la toma de decisiones.	Tiene un nivel de control moderado, se enfoca en que los proyectos se entreguen a tiempo, con los presupuestos y estándares de calidad de finidos inicialmente. Provee herramientas y apoyo.	Mezcla elementos de distintos tipos de PMO para estar a la medida de las necesidades específicas de la organización.	Apoya proyectos e iniciativas fundamentadas en la innovación y la creatividad, debe trabajar de la mano con el equipo de investigación y desarrollo.

<b>PMO operacional</b>	<b>PMO para un proyecto específico</b>	<b>PMO de soporte</b>	<b>PMO de apoyo</b>
Se enfoca en apoyar proyectos individuales y equipos al interior de una organización, provee guía, herramientas y recursos para orientar el día a día de los proyectos y, de esta manera, su ejecución y entrega exitosa.	También puede conocerse como una oficina de control de proyecto (PCO), se encarga de dar apoyo a un proyecto particular de gran escala o de elevado riesgo.	Provee soporte administrativo y coordinación para proyectos individuales y equipos, se asegura de que los coordinadores de proyectos cuenten con la guía y las herramientas necesarias para desempeñarse exitosamente. Apoya el reporte, la documentación y las necesidades diarias de los proyectos y sus equipos.	Provee herramientas, plantillas, buenas prácticas y entrenamiento a los equipos de los proyectos. Suele tener un bajo nivel de control y apoya las tareas diarias de los proyectos ofreciendo la guía necesaria.

Fuente: elaboración propia a partir de PMI (2025).

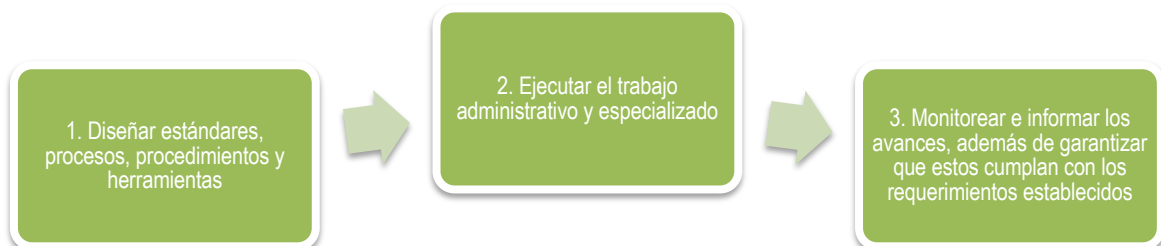
### 6.5.3 International Project Management Association (IPMA)

IPMA (2023) define una PMO como una unidad encargada de brindar apoyo, tanto administrativo como especializado, en la gestión de proyectos, programas o portafolios, a través del diseño, ejecución, monitoreo y reporte de las actividades. Esta asociación defiende que las PMO pueden tener distintos roles o características de acuerdo con la organización para la que funcionen, algunas de estas son:

- PMO temporales o permanentes.
- PMO conformadas por una sola persona o por varias personas.
- PMO con una única ubicación o con varias ubicaciones.
- PMO que apoyan un solo ámbito de la gestión proyectos o aquellas que brindan apoyo en todo aspecto relacionado a esta labor.

Para IPMA (2023) una PMO debe desarrollar las actividades principales expuestas en la figura 8:

**Figura 8.** Principales actividades de la PMO, según IPMA (2023)



Fuente: elaboración propia a partir de IPMA (2023).

La Base de Competencias Individuales (ICB4) publicada por IPMA (2023) expone una serie de habilidades, aptitudes y actitudes con las que una persona debería contar para trabajar al interior de una PMO de forma adecuada, dichas competencias se dividen en tres dominios:

### **Competencias de perspectiva:**

- Comprender la estrategia organizacional
- Contribuir eficazmente a las acciones de gobernanza y los procesos
- Apropiar reglamentos y normas internas y externas
- Conocer los poderes e intereses que impactan el presupuesto, en aras de cumplir con lo que se busca, con el tiempo y presupuesto estimado
- Comprender la importancia de la cultura y los valores en el enfoque del proyecto

### **Competencias personales:**

- Controlar el comportamiento y las emociones, reconociendo su influencia para lograr una energía de trabajo positiva
- Mantener la integridad personal para procurar decisiones, acciones y comportamientos coherentes
- Comunicarse eficazmente, sin importar los públicos o las situaciones, y enseñar a otros a hacerlo
- Construir y mantener relaciones personales adecuadas en aras de fomentar la colaboración, el compromiso y el rendimiento
- Contribuir a la orientación y motivación de los demás para incrementar el rendimiento individual y colectivo
- Aportar en la elección de miembros adecuados para el equipo
- Tomar medidas adecuadas cuando existan crisis, choques de intereses o personalidades incompatibles
- Buscar soluciones ágiles para gestionar apropiadamente la incertidumbre, los problemas, los cambios, las limitaciones o los momentos estresantes

- Conocer y usar correctamente la técnica de negociación cuando se requiera
- Esforzarse por el éxito del proyecto a través de la orientación al logro de objetivos

#### **Competencias prácticas:**

- Determinar un enfoque acertado a través de la integración coherente de del contexto y los aspectos sociales
- Relacionar correctamente lo que las partes interesadas pretenden y lo que el proyecto puede lograr
- Limitar el alcance del proyecto adecuadamente
- Definir, secuenciar, optimizar y controlar los componentes requeridos para cumplir con el proyecto
- Priorizar el objetivo de crear una organización de alto rendimiento
- Reconocer la calidad como una herramienta de gran relevancia
- Contribuir a la utilización correcta de los recursos financieros
- Asegurar que los recursos necesarios estén disponibles y se usen de manera responsable para alcanzar los objetivos
- Encontrar los mejores valores posibles frente a proveedores y socios
- Mantener el equilibrio, la coherencia y el rendimiento
- Comprender y gestionar los riesgos y las oportunidades
- Implicar y gestionar correctamente las expectativas de los interesados
- Cambiar y transformar la organización mientras hay interés por ayudar a la sociedad y los individuos

#### **6.5.4 AXELOS**

De acuerdo con AXELOS (2017), en su estándar Prince2, una PMO puede definirse como aquella oficina creada al interior de una organización que tendrá como objetivo prestar apoyos y servicios a los portafolios, programas o proyectos. Además,

se comenta que en cierto tipo de corporaciones estas oficinas pueden llevar el nombre de centros de excelencia.

En su guía P3O® (Portfolio, Programme and Project Offices), AXELOS expone que las oficinas de portafolio, programas y proyectos pueden ser físicas o virtuales, facilitan la toma de decisiones y la gestión de cambios ofreciendo servicios centralizados siempre y cuando cuenten con personal capacitado y con el respaldo de todos los niveles de una organización (Good e-Learning, 2022, 0:16-0:50).

### **6.5.5 Association for Project Management (APM)**

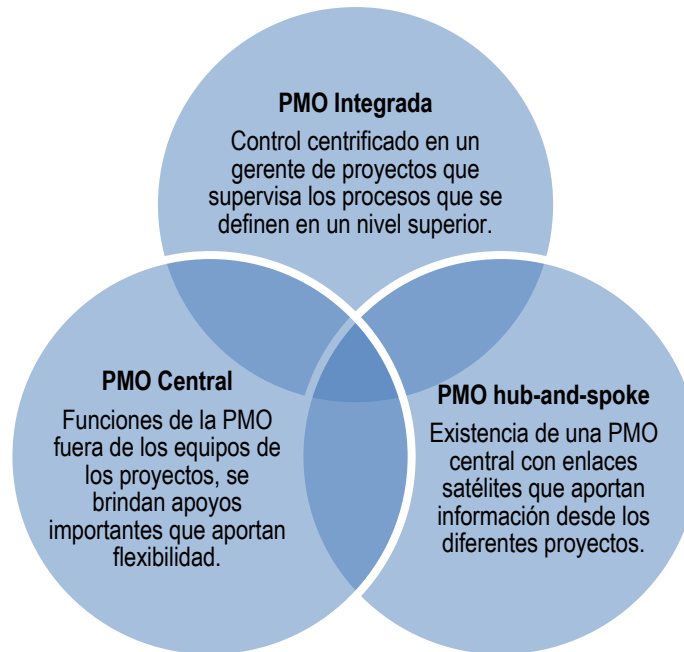
La APM (2019) afirma que las PMO pueden considerarse como estructuras de soporte para los proyectos, programas y portafolios de una organización, estas pueden tener distintos tamaños, formas y propósitos. La asociación defiende que este tipo de oficinas están directamente relacionadas al alcance de beneficios como: el apoyo en la implementación, la mejora de los procesos y la gestión de los recursos.

Una PMO puede encargarse de desarrollar tareas clave para los proyectos como:

- Fomentar la gobernanza
- Realizar el trabajo administrativo
- Compilar información y presentar informes
- Atender auditorías
- Controlar los cambios
- Medir las capacidades, mejorar los procesos y aportar herramientas pedagógicas
- Gestionar y controlar la información y su acceso

AMP propone los tres tipos de PMO expuestos en la figura 9:

**Figura 9.** Tipos de PMO con base a APM



Fuente: elaboración propia a partir de APM (2019)

La asociación considera que existen algunas habilidades en particular que debería estar presentes al interior de la PMO para garantizar su correcto funcionamiento, algunas de estas son: análisis de datos para la creación de informes de impacto, apoyo a la creatividad, resolución de conflictos, trabajo colaborativo, conocimientos en auditoría e interés en impulsar la mejora continua.

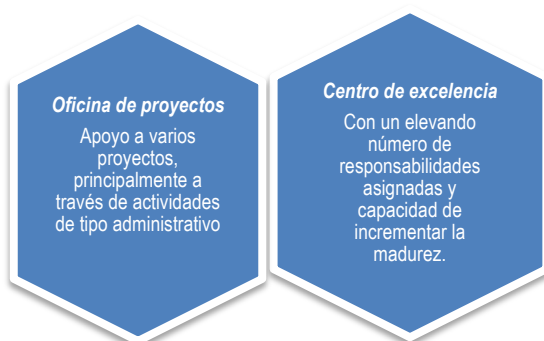
### 6.5.6 International Organization of Standardization (ISO)

La ISO, en su norma 21502:2020, aborda el concepto de oficinas de proyectos y las define como dependencias que, en caso de existir, deben tener roles y responsabilidades específicas; estas pueden encargarse de desarrollar una amplia gama de actividades entre las cuales están analizar información, administrar la gobernanza, estandarizar procesos, monitorear, brindar apoyo administrativo, capacitar, entre otras.

La organización defiende que una oficina de este tipo podría brindar apoyo todos los roles involucrados en el proyecto y que, incluso, puede contribuir directamente a mejorar e incrementar la madurez de la gestión de proyectos ejecutada al interior de la compañía.

Si bien ISO (2020) no aporta puntualmente una categorización o tipología de oficinas de proyectos, puede inferirse que se contemplan las siguientes:

**Figura 10.** Clasificación de las oficinas de proyectos (ISO, 2020)



Fuente: elaboración propia a partir de ISO (2020)

### 5.6.7 Gerard Hill

Hill (2014) considera que una PMO permite a la organización y al líder de proyectos aplicar mejores prácticas de gestión de proyectos mientras se vinculan los intereses corporativos. El autor aporta la siguiente clasificación para este tipo de unidades administrativas:

- Oficina de Proyectos (PO):** para organizaciones pequeñas, donde incluso puede abordarse un único proyecto y puede existir un único coordinador, este tipo de oficina apoya la aplicación de principios y buenas prácticas, la supervisión y la guía para la toma de decisiones.
- PMO Básica:** provee una metodología estándar que puede ser aplicada y replicada a lo largo de múltiples proyectos, requiere un equipo de medio tiempo y un gerente de programa.

- **PMO estándar:** aporta capacidad, soporte y gobernanza a los múltiples proyectos adelantados, necesita un equipo de tiempo completo, así como un director o senior.
- **PMO avanzada:** provee una estrategia integrada y la capacidad requerida para lograr los objetivos del negocio, requiere múltiples proyectos, un amplio equipo, un director y más de un gerente de programa.
- **Centro de excelencia:** busca la mejora continua y consigue metas estratégicas de alta relevancia para el negocio, necesita un vicepresidente o director y un equipo amplio y capacitado.

### 6.5.8 Otras perspectivas y características de una PMO

Para Ischsan et al. (2023) una PMO posee relevancia tanto en el sector público o privado dado que permitirá que los proyectos desarrollados interactúen con los objetivos de la organización y el sector en el que esta se desenvuelve para mejorar las capacidades y la gestión de los mismos.

Desde la perspectiva de Sierra (2017) las PMO son recientes en el ámbito nacional y es necesario “clarificar que este tipo de oficina tiene un costo relevante para la empresa, pero así mismo ayudan a generar flujos de caja para el sostenimiento de la organización.” (p. 32).

Aubry et al. (2011) aportan una clasificación adicional a las PMO, estas son: PMO multiproyecto, encargada de gestionar múltiples proyectos al interior de una organización; y PMO monoproyecto u Oficina de Proyecto, responsable de la gestión de un gran único proyecto. Continuando con la perspectiva de Simard & Aubry (2024), al interior de una organización pueden existir múltiples PMO con roles diversificados, que asuman los retos de la transformación, implementando una adecuada coordinación y estrategias de innovación. Según los autores, las PMO siempre se enfrentarán a los sistemas de poder que suelen clasificarse entre gobernanzas de tipo vertical (jerarquías) y de tipo horizontal (proyectos).

Una vez analizadas las perspectivas abordadas, en el marco de este trabajo investigativo se opta por definir una PMO como una dependencia o unidad administrativa creada al interior de una organización, cuya dimensión y nivel de responsabilidad varía en función del contexto y las necesidades. Se crea con la finalidad de apoyar tareas administrativas que mejoren la gestión de proyectos o de influir directamente en la planeación y ejecución estratégica, procurando una adecuada gestión del cambio y del conocimiento.

La tabla 2 resume y consolida las definiciones y categorizaciones expuestas por los autores referenciados:

**Tabla 3. Definiciones y tipos de PMO**

PMI (2021)	PMI (2025)	IPMA (2023)	AXELOS (2017)	APM (2019)	ISO (2020)	Hill (2014)
<b>Concepto:</b>	<b>Concepto:</b>	<b>Concepto:</b>	<b>Concepto:</b>	<b>Concepto:</b>	<b>Concepto:</b>	<b>Concepto:</b>
Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas.	Equipo o departamento que se encuentra al interior de una organización con el objetivo principal de centralizar las actividades relacionadas a gestionar portafolios, programas y/o proyectos, de acuerdo con las necesidades	Unidad encargada de brindar apoyo, tanto administrativo como especializado, en la gestión de proyectos, programas o portafolios, a través del diseño, ejecución, monitoreo y reporte de las actividades.	Una PMO puede definirse como aquella oficina creada al interior de una organización que tendrá como objetivo prestar apoyos y servicios a los portafolios, programas o proyectos.	Pueden considerarse como estructuras de soporte para los proyectos, programas y portafolios de una organización, estas pueden tener distintos tamaños, formas y propósitos. La asociación defiende que este tipo de oficinas están directamente relacionadas al alcance de beneficios como: el apoyo en la implementación, la mejora de los procesos y la gestión de los recursos.	Dependencias que, en caso de existir, deben tener roles y responsabilidades específicas; estas pueden encargarse de desarrollar una amplia gama de actividades entre las cuales están analizar información, administrar la gobernanza, estandarizar procesos, monitorear, brindar apoyo administrativo, capacitar, entre otras.	Permite a la organización y al líder de proyectos aplicar mejores prácticas de gestión de proyectos mientras se vinculan los intereses corporativos.
<b>Tipologías propuestas:</b>	<b>Tipologías propuestas</b>	<b>Tipologías propuestas:</b>		<b>Tipologías propuestas:</b>	<b>Tipologías propuestas:</b>	<b>Tipologías propuestas:</b>
*PMO de orientación *PMO de prestación de servicios *PMO de supervisión *PMO empresariales *Centros de experiencia ágil *Oficinas de entrega de valor	* PMO directiva * PMO de entrega * PMO funcional * PMO híbrida * PMO de innovación * PMO operacional * PMO de soporte * Centro de excelencia * PMO de apoyo * PMO estratégica * PMO táctica * Entre otras.	*PMO temporales o permanentes *PMO conformadas por una o más personas *PMO con única ubicación o varias ubicaciones *PMO para apoyar un solo ámbito de la gestión de proyectos o muchos aspectos		*PMO integrada *PMO central *PMO hub-and-spoke	*Oficinas de proyectos *Centros de excelencia	*Oficina de proyectos *PMO básica *PMO estándar *PMO avanzada *Centro de excelencia

Fuente: elaboración propia a partir de los estándares y autores referenciados

Este trabajo de investigación se inclina por proponer a la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros la implementación de una Oficina de Proyectos (PO) retomando el concepto expuesto por Hill (2014). Esto debido al tamaño de la organización, la cantidad de proyectos adelantados anualmente, el número de coordinadores de proyectos contratados y la importancia de plantear una idea inicial que no implique costos mayores, traumatismos o cambios radicales en poco tiempo, pero que sea un punto de partida relevante para cosechar mejoras y evolución en materia de gestión de proyectos.

## 6.6 Gestión del cambio

De acuerdo con Gallardo Gallardo (2015), cuando el cambio se genera al interior de una organización puede “afectar a las personas, las estructuras, los procesos y las tecnologías” (p. 19). El autor considera que existen fuerzas tanto internas como externas que pueden sembrar la necesidad de cambiar; internamente, los resultados organizacionales, la intención de los colaboradores o la necesidad de ajustar la estructura organizativa pueden desatar la necesidad de cambio, por otra parte, externamente, esta puede ser inducida a causa de modificaciones en la Ley, deseo por parte de los clientes o interesados y desarrollo de nuevas tecnologías.

Lubo Peña (2019) considera que la gestión del cambio

[...] busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación en las organizaciones, trabajando con y para las personas impactadas por el cambio para lograr la aceptación y asimilación de dichos cambios, la reducción de la resistencia, la aceptación y asimilación de los cambios, producto de una nueva forma de operación. (p. 15).

La tabla 3 presenta las características de los modelos de gestión del cambio propuestos en Lewin, ADKAR y Kotter:

**Tabla 4. Modelos de gestión del cambio**

<b>Modelo de gestión del cambio de Lewin</b>	<b>Modelo ADKAR</b>	<b>Modelo de gestión del cambio de Kotter</b>
<p>Propone tres etapas: descongelar, cambiar y congelar nuevamente. De esta forma se pretende reconocer la necesidad del cambio, implementarlo y apropiarlo haciéndolo parte de la cultura organizacional.</p>	<p>Se caracteriza por fomentar y facilitar el cambio a nivel individual, fomentándolo desde la consciencia, el deseo, el conocimiento, la capacidad y el refuerzo. Parte de la necesidad de hacer que las personas deseen el cambio y capacitarles para que lo implementen.</p>	<p>Define ocho pasos enfocados en comunicar la urgencia del cambio, buscar credibilidad a través del apoyo de altos mandos, identificar que se pretende con el cambio y cuáles serán sus beneficios, eliminar los obstáculos, mostrar resultados rápidos para evidenciar los beneficios, mantener el interés de los involucrados y apropiar el cambio en la cultura organizacional.</p>

*Fuente:* elaboración propia a partir de Alzate Álvarez & Betancur Giraldo (2020) y Guerrero Moreno (2020).

### 6.7 Gestión del conocimiento

Villasana Arreguín et al. (2021) considera que la gestión del conocimiento continúa siendo un concepto en construcción, no obstante, expone que esta representa un método apto para disciplinar a una compañía en el cuidado y preservación del conocimiento generado con la finalidad de utilizarlo, de una manera estructurada, para mejorar la toma de decisiones.

Desde la mirada del sector público, a través del Lineamiento Técnico de Gestión del Conocimiento y la Innovación, propuesto por la Función Pública (2020, p. 35) la

gestión del conocimiento es un “proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, valorar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión”. Desde este sector se considera que el conocimiento se gestiona correctamente siguiendo una serie de pasos, estos son: creación, acumulación y almacenamiento, transferencia e intercambio, aplicación y utilización.

La tabla 4 presenta las características de los modelos de gestión del conocimiento KMAT, Nonaka y Takeuchi y Wiig.

**Tabla 5. Modelos de gestión del conocimiento**

<b>Arthur Andersen (1999)</b>	<b>Nonaka y Takeuchi (1995)</b>	<b>Wiig (1993)</b>
<p>El autor propone tres fases principales para gestionar el conocimiento, la captura, la innovación y la distribución. El modelo contempla los conocimientos subjetivos propios de la experiencia o los valores de cada persona, así como el conocimiento organizacional que da fundamento a la compañía. A estas tipologías se denomina código personal y código organizacional, al complementarse, el conocimiento se distribuye más fácilmente.</p>	<p>Este modelo considera que todo conocimiento, al interior de una organización, debe pasar de ser individual a colectivo. Se realiza una clara diferenciación entre lo tácito y lo explícito, el conocimiento tácito se basa en la subjetividad o la experiencia, por otra parte, el conocimiento explícito es aquel que se encuentra fácilmente documentado en instructivos o manuales. Para gestionar correctamente ambas tipologías los autores proponen seis pasos: creación, estructuración,</p>	<p>Desde este modelo se clasifica el conocimiento en cuatro tipologías: factual, conceptual, expectativas, y metodológico. Se considera que el conocimiento únicamente puede ser útil si está correctamente organizado, para lo cual se proponen cinco procesos: creación, captura, renovación, distribución y uso.</p>

	transformación, transferencia, almacenamiento e incorporación.	
--	---	--

Fuente: elaboración propia a partir de Flores López & Ochoa Jiménez (2016) y Avendaño Pérez y Flores Urbáez (2016).

### 6.8 Gobernanza

Desde la perspectiva de Méndez Moreno & Espeleta Díaz (2021) la gobernanza configura el conjunto de mecanismos para dirigir los procesos al interior de una compañía, por medio de esta puede favorecerse el desarrollo, la correcta toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos y las acciones sostenibles. Las autoras consideran que las estrategias de gobernanza van más allá de la definición de un marco normativo dada la relevancia que tienen a la hora de dar línea sobre el comportamiento de la corporación y todos sus interesados.

La Universidad de Cambridge (2017), en su Manual de Gestión de Proyectos, define la gobernanza como “el conjunto de normas, prácticas y procesos adoptados para gobernar las organizaciones, así como el conjunto de derechos, funciones y responsabilidades de las distintas partes interesadas” (p. 78). Las dos definiciones expuestas coinciden en que la gobernanza impacta directamente a los interesados y el rumbo de la corporación.

Por otra parte, Hill (2014) considera que la gobernanza de un proyecto debe hacer entrega de la guía y autoridad necesarias para ir en búsqueda de los objetivos definidos, sin descuidar en ningún momento los intereses de la organización. Este concepto es la base fundamental para definir políticas de gestión de proyectos, clasificarlos, definir sus puntos de control y alinearlos con los objetivos estratégicos de la corporación.

Desde la perspectiva del autor, las actividades de gobernanza realizadas en oficinas de proyectos, con base a sus dos niveles iniciales son:

- **Oficina de proyectos:** Conducir la gestión de los proyectos a través de la persona delegada.
- **Oficina de gestión de proyectos básica:** Orientar los proyectos con base a las políticas del negocio, teniendo en cuenta la clasificación de los proyectos y el alcance de autoridad de los encargados.

## 6.9 Modelos de Madurez

De acuerdo con Higuera Carrillo (2019) la madurez de una organización está directamente relacionada con la “consolidación de una cultura de calidad y eficiencia que permita garantizar el éxito de todos los proyectos encomendados; es decir, con la capacidad organizacional de generar sinergia entre todos los actores involucrados directa o indirectamente en el desarrollo de los proyectos” (p. 14). Contar con un modelo que facilite el diagnóstico de la organización, facilitará el diseño de una hoja de ruta adecuada para alcanzar el nivel de madurez deseado.

### 6.9.1 Modelo de Madurez de Kerzner

Este modelo presenta cinco niveles diferentes: Nivel 1 (Lenguaje común), Nivel 2 (Procesos comunes), Nivel 3 (Metodología única), Nivel 4 (Benchmarking) y Nivel 5 (Mejora continua). De acuerdo con el análisis de Amaya Vanegas (2013) el primer nivel obedece a organizaciones que reconocen la gerencia de proyectos e inician la apropiación de los conceptos relacionados, puede existir una marcada resistencia al cambio. El segundo nivel abarca organizaciones que buscan documentar buenas prácticas para replicarlas en múltiples proyectos, se aplican los principios de la gerencia de proyectos. En el tercer nivel se busca impulsar las habilidades de gerencia y unificar una metodología para su gestión. El cuarto nivel se caracteriza por realizar comparación constante para mejorar y generar valor, por último, en el quinto nivel se gestiona el conocimiento correctamente y se aprovechan las lecciones aprendidas para mejorar la toma de decisiones.

### **6.9.2 Modelo de Madurez OPM3 (PMI)**

Propuesta desarrollada por el Project Management Institute, tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a comprender su estado actual con el fin de que puedan invertir sus esfuerzos correctamente en acciones de mejora. La aplicación del modelo contempla tres fases: el conocimiento, para explorar las buenas prácticas del sector; la evaluación, para identificar oportunidades de mejora y el mejoramiento, para definir el plan de acción a seguir en aras de mejorar (Kerzner & Saladis, 2017).

### **6.9.3 Modelo de Madurez OCB (IPMA)**

Modelo creado por la International Project Management Association (IPMA), este sugiere la realización de una evaluación anual de madurez para procurar una mejora continua acertada. El modelo propone que la organización realice una autoevaluación que le permita medir su madurez desde tres grandes ámbitos: contextual, técnico y conductual. Desde estos es posible medir el direccionamiento estratégico de la compañía, sus necesidades y las de sus interesados, de igual forma, puede analizarse el liderazgo, la eficiencia y la ética, además de escenarios técnicos como el manejo de costos, tiempos, interesados, control, riesgos y comunicaciones de los proyectos desarrollados (Montes Rubio et al. 2018).

### **6.9.4 Modelo de Madurez OPM (PMI)**

A través del OPM (2018), el Project Management Institute propone un modelo de madurez que tiene como finalidad medir la coherencia y la adopción de las prácticas recomendadas propuestas en el estándar. De acuerdo con PMI (2018) la madurez en OPM se traduce como “el nivel de capacidad de una organización para lograr los resultados estratégicos deseados de manera predecible, controlable y confiable” (p. 46). Los niveles propuestos son: nivel 1 (inicial), nivel 2 (adopción de OPM a nivel de proyecto), nivel 3 (procesos de OPM estandarizados organizacionalmente) y nivel 4 (OPM gestionado cuantitativamente, con procesos y decisiones basadas en datos).

## 7. Diseño metodológico

### 7.1 Enfoque de la investigación

Este trabajo investigativo se inclinó por la línea de trabajo dirigido la cual implica la elección de una organización en particular para su desarrollo. Por otra parte, se optó por la realización de una investigación de tipo mixto, que involucra tanto variables cualitativas como cuantitativas para la obtención de datos. Se trata también de un trabajo investigativo de tipo deductivo ya que se parte de la idea general del concepto de una Oficina de Proyectos para desglosarlo hasta las ventajas específicas que esta puede traer a una organización en particular.

### 7.2 Herramientas de evaluación y recolección de información

Para la investigación de tipo cualitativo se propone la realización de entrevistas, con preguntas abiertas, a dos grupos de personas: coordinadores de proyectos e integrantes del equipo administrativo. A continuación, se presentan los instrumentos de recolección de información:

**Tabla 6.** *Entrevista coordinadores de proyectos*

<b>Entrevista (coordinadores de proyectos)</b>	
<b>1</b>	Siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta. ¿Cómo evalúa el desempeño de los proyectos que ha liderado?
<b>2</b>	¿Qué herramientas utiliza para realizar seguimiento y monitoreo a los proyectos que ha liderado?
<b>3</b>	¿Cómo documenta o evidencia el avance de las actividades que componen los proyectos que ha dirigido?
<b>4</b>	¿Cómo registra y documenta los gastos ejecutados al interior del proyecto?
<b>5</b>	¿Ha tenido que cambiar la destinación de los recursos monetarios de los proyectos que ha liderado? ¿Le ha pasado frecuentemente?

- 
- 6** ¿Alguno de sus proyectos ha requerido una prórroga? En caso afirmativo ¿Por qué?
- 
- 7** ¿Alguno de sus proyectos ha requerido una adenda? En caso afirmativo ¿Por qué?
- 
- 8** ¿Qué estándares de gerencia de proyectos conoce? ¿Aplica alguno de estos?
- 
- 9** ¿Conocía el concepto de Oficina de Proyectos (PO)?
- 
- 10** Después de consultar el material de apoyo entregado (Anexo 1) ¿Qué ventajas considera que traería consigo la implementación de una PO?
- 
- 11** ¿Qué obstáculos tendría la implementación de una PO?
- 
- 12** ¿Considera que hay algo que la Corporación pueda hacer para mejorar la gestión de proyectos? En caso afirmativo ¿Qué le gustaría que cambiara?

---

**Otros datos requeridos**

---

¿Cuál es su profesión?

---

¿Cuántos años de experiencia posee en el área de la gerencia de proyectos?

---

¿Cuántos proyectos ha liderado durante los últimos cinco (5) años?

---

Fuente: elaboración propia

**Tabla 7.** *Entrevista equipo administrativo*

---

<b>Entrevista (equipo administrativo)</b>	
<b>1</b>	¿Qué criterios tiene en cuenta la Corporación para definir los proyectos que se formularán?
<b>2</b>	En los últimos cinco años ¿Qué porcentaje aproximado de proyectos se han desarrollado exitosamente, en los tiempos y presupuestos acordados?
<b>3</b>	¿Qué tan frecuente es que los proyectos requieran adendas?
<b>4</b>	¿Qué tan frecuente es que los proyectos requieran prórrogas?

---

---

**5** ¿Existe alguna metodología definida para gestionar los proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida?

---

**6** ¿Qué criterios se tienen en cuenta para definir el líder de cada proyecto?

---

**7** ¿Cuál es el canal definido para que el líder de cada proyecto reporte avances o novedades?

---

**8** ¿Con que periodicidad se exigen reportes a los líderes de los proyectos?

---

**9** ¿Cómo se evalúa el rendimiento de los líderes de proyectos?

---

**10** ¿Existe alguna iniciativa previa relacionada a la gestión del cambio?

---

**11** ¿Existe alguna iniciativa previa relacionada a la gestión del conocimiento?

---

**12** ¿Conocía previamente el concepto de Oficina de Proyectos (PO)?

---

**13** Después de consultar el material de apoyo entregado (Anexo 1) ¿Qué ventajas considera que traería consigo la implementación de una PO?

---

**14** ¿Qué obstáculos tendría la implementación de una PO?

---

**15** ¿Considera que hay algo que la Corporación pueda hacer para mejorar la gestión de proyectos? En caso afirmativo ¿Qué le gustaría que cambiara?

---

**Otros datos requeridos**

---

¿Cuál es su cargo y profesión?

---

¿Hace cuánto tiempo labora en la Corporación?

---

Fuente: elaboración propia

Para la investigación de tipo cuantitativo se propone realizar un análisis de los documentos que dan cuenta de la ejecución de una muestra de los proyectos realizados en los últimos cinco (5) años, las características de estos serán revisadas y tabuladas gracias a la aplicación de una lista de chequeo. A continuación, se presenta el primer prototipo de este instrumento:

**Tabla 8.** Lista de chequeo para la revisión documental de los proyectos

Lista de chequeo para la revisión documental de los proyectos			
Criterios de evaluación	Cumple	No cumple	Observaciones
1. El proyecto contó con un documento de formulación.			
2. El proyecto contó con una serie de fases definidas.			
3. El proyecto contó con actividades específicas definidas.			
4. El proyecto contempló la identificación y el análisis de todos los interesados.			
5. El proyecto definió entregables específicos y requerimientos para su ejecución.			
6. El proyecto contempló la realización de un análisis de riesgos.			
7. El proyecto documentó correcta y organizadamente todas sus evidencias.			
8. El proyecto cumplió siempre con la entrega oportuna de informes periódicos y evidencias.			
9. El equipo contó con personal capacitado para cumplir con las actividades del proyecto.			
10. El proyecto cumplió a cabalidad con los objetivos propuestos.			
11. El proyecto se cumplió en el tiempo establecido inicialmente.			
12. El proyecto se cumplió con el presupuesto definido inicialmente.			
13. El proyecto fue monitoreado constantemente.			
14. Las buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto fueron documentadas correctamente.			
15. El proyecto contempló algún instrumento para medir la satisfacción de los interesados.			

Fuente: elaboración propia

### 7.3 Población y muestra

**Aplicación de entrevistas:** Para este caso la población total es de **10 personas** (6 coordinadores de proyectos – 4 integrantes del equipo administrativo). La fórmula aplicada arroja que, dado el reducido número de personas, la entrevista deberá aplicarse a todos.

**Figura 11.** *Definición muestra investigación cualitativa*

Investigación cualitativa		
Cargo	Número de personas	Porcentaje
Coordinador	6	60%
Administrativo	4	40%
<b>Total población</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

El nivel de confianza que se espera sobre las entrevistas a realizar, corresponde a un 95%, con un margen de error de 2%. Se asigna un 50% a la probabilidad para que cada dato de la población tenga la misma posibilidad de ser escogido.

$$n = \frac{1,96^2 * 10 * 0,5 * (1-0,5)}{0,02^2 * (10-1) + (1,96^2 * 0,5 * (1-0,5))}$$

$$n = 9,96$$

Fuente: elaboración propia

**Revisión documental:** La población total obedece a los cincuenta (50) proyectos finalizados en los últimos cinco (5) años. La fórmula aplicada arroja que la revisión documental deberá aplicarse a una muestra de **44 proyectos**.

**Figura 12.** *Definición muestra investigación cuantitativa*

Investigación cuantitativa		
Total de proyectos	50	100%

El nivel de confianza que se espera sobre el número de proyectos a evaluar, corresponde a un 95%, con un margen de error de 5%. Se asigna un 50% a la probabilidad para que cada dato de la población tenga la misma posibilidad de ser escogido.

$$n = \frac{1,96^2 * 50 * 0,5 * (1-0,5)}{0,05^2 * (50-1) + (1,96^2 * 0,5 * (1-0,5))}$$

**n = 44,34**

Fuente: elaboración propia

## 8. Diagnóstico organizacional

Con el fin de proponer una PO que se ajuste a las necesidades actuales y expectativas de la Corporación Hileros, se realizó un diagnóstico organizacional que atravesó las siguientes etapas:

- **Aplicación de instrumento de recolección de información propuesto en el diseño metodológico – Entrevista:**

Se aplicó el instrumento propuesto con el fin de entrevistar a 6 coordinadores de proyectos y 4 integrantes del equipo administrativo de la Corporación, de forma previa a la formulación de las preguntas se comentó el objetivo de este trabajo de grado y se entregó un material de consulta muy breve para esclarecer el concepto de PO, este puede ser consultado en el Anexo 1.

Posteriormente, se realizó transcripción de las ideas principales de las respuestas de los entrevistados y se tabularon los resultados para analizarlos con mayor facilidad.

- **Aplicación de instrumento de recolección de información propuesto en el diseño metodológico – Revisión documental**

Se obtuvo acceso a documentos evidencia de la planeación, ejecución o cierre de 44 proyectos finalizados en los últimos 5 años, posteriormente, estos fueron estudiados y evaluados siguiendo el instrumento propuesto en el diseño metodológico para sistematizar la información y facilitar su tabulación y análisis.

- **Evaluación de factores externos**

Se realizó evaluación de los factores que impactan positiva o negativamente a la Corporación a través de una matriz EFE. Se tuvieron en cuenta aspectos sociales, políticos, legales, económicos y ambientales para posteriormente calcular, desde el conocimiento previo y el análisis, su importancia y calificación en aras de obtener un valor ponderado que permitiera medir la forma con la que se enfrentan las amenazas y se aprovechan las oportunidades.

- **Evaluación de factores internos**

Se realizó evaluación de los factores que favorecen o podrían mejorarse dentro de la Corporación a través de una matriz EFI. Tanto fortalezas como debilidades fueron identificadas con base a la información recolectada con los instrumentos propuestos en el apartado del diseño metodológico, posteriormente, se calculó su importancia y calificación para obtener un valor ponderado que permitiera evaluar la forma en que se potencian las habilidades y se trabaja en las debilidades.

- **Análisis DOFA**

Una vez realizadas las matrices EFE y EFI fue posible desarrollar un análisis DOFA donde se juntaron fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y debilidades y amenazas, con la finalidad de generar estrategias que permitieran crear valor con los aspectos positivos y mitigar el riesgo o impacto generado por los aspectos a mejorar.

- **Identificación y clasificación de interesados**

Para conocer mejor las partes interesadas en la Corporación se realizó un ejercicio de identificación y clasificación a través de una matriz de interés y poder que permitiera medir la influencia de cada grupo.

- **Análisis del nivel de madurez**

Tomando como base los dominios de desempeño propuestos por el PMI y el modelo expuesto por Harold Kerzner, fue posible identificar el nivel de madurez de la Corporación en aras de diagnosticar con mayor detalle su estado actual.

## 8.1 Resultados aplicación de entrevistas

### 8.1.1 Entrevistas equipo administrativo

Estas entrevistas fueron aplicadas a cuatro personas con los siguientes perfiles:

**Tabla 9.** Perfiles entrevistas - equipo administrativo

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
Profesión: <b>Abogado</b>	Profesión: <b>Ingeniero industrial</b>	Profesión: <b>Administrador de empresas</b>	Profesión: <b>Profesional en Ciencia de la Información</b>
Cargo: <b>Abogado</b>	Cargo: <b>Apoyo proyectos</b>	Cargo: <b>Auxiliar administrativo</b>	Cargo: <b>Documentador</b>
Tiempo de antigüedad: <b>4 meses</b>	Tiempo de antigüedad: <b>3 años</b>	Tiempo de antigüedad: <b>1 año</b>	Tiempo de antigüedad: <b>3 años</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación, se enuncian las ideas principales de las respuestas entregadas por los entrevistados:

- **¿Qué criterios ha evidenciado que tenga en cuenta la Corporación para definir los proyectos que se formularán?**

**Entrevistado 1:** Que el proyecto se encuentre dirigido al apoyo de las comunidades objeto de protección; el costo de las actividades; los costos administrativos: el personal mínimo requerido para una ejecución correcta; que los productos resultado de los proyectos se queden en las comunidades garantizando que estas puedan gozar de ellos.

**Entrevistado 2:** Se tienen en cuenta criterios relacionados con la viabilidad económica, las necesidades de los beneficiarios, y la capacidad de la Corporación para ejecutar los proyectos.

**Entrevistado 3:** Se tiene en cuenta que el proyecto ayude a las personas afrocolombianas y a las regiones que no cuentan con apoyos o han sufrido abandono estatal.

**Entrevistado 4:** Se revisa que los proyectos beneficien ampliamente a las comunidades negras y se analizan los recursos económicos, laborales e intelectuales requeridos para la ejecución.

→ **Análisis:** Existen requerimientos mínimos claros para definir si la formulación de un proyecto se justifica o no, se resalta que dichos puntos de evaluación son acordes y muy fieles a la misionalidad y los objetivos de la Corporación.

- ***En los últimos cinco años ¿Qué porcentaje aproximado de proyectos ha evidenciado que se han desarrollado exitosamente, en los tiempos y presupuestos acordados?***

**Entrevistado 1:** No se evidencia mayor dificultad frente al cumplimiento. No obstante, se tiene conocimiento de que existen proyectos que se han ejecutado a lo largo de los años y que, debido a sus características o las necesidades tanto de los donantes como de la Corporación, pueden haber tenido ajustes en la duración y presupuesto inicialmente pactados.

**Entrevistado 2:** Múltiples proyectos se han ejecutado victoriosamente, sin embargo, se han presentado contratiempos con algunos seguimientos presupuestales.

**Entrevistado 3:** Se evidencia culminación exitosa de todos los proyectos.

**Entrevistado 4:** Cada proyecto se cierra exitosamente, alcanzando los objetivos estipulados inicialmente, no obstante, en algunos casos se solicitan recursos económicos o tiempo adicional para perfeccionar los productos o entregar resultados mejores de los inicialmente contemplados.

→ **Análisis:** Los proyectos siempre se culminan exitosamente, dando cumplimiento a las metas planteadas inicialmente, sin embargo, hay una **oportunidad de mejora** clara en el seguimiento a la ejecución presupuestal y el respeto a los cronogramas.

• ***¿Qué tan frecuente es que los proyectos tengan adendas?***

**Entrevistado 1:** No posee conocimiento al respecto.

**Entrevistado 2:** Es frecuente ya que algunos proyectos se ejecutan por fases.

**Entrevistado 3:** Es muy recurrente.

**Entrevistado 4:** Es frecuente.

→ **Análisis:** Las adendas suelen requerirse en algunas ocasiones, hay una **oportunidad de mejora** en el seguimiento al presupuesto.

• ***¿Qué tan frecuente es que los proyectos requieran prórrogas?***

**Entrevistado 1:** No posee conocimiento al respecto.

**Entrevistado 2:** No es frecuente, cuando se presenta se debe a temas territoriales.

**Entrevistado 3:** No se presentan tan frecuentemente, pero sí en varios casos.

**Entrevistado 4:** Algunas veces.

→ **Análisis:** Las prórrogas no son muy frecuentes, pero se presentan de vez en cuando, hay una **oportunidad de mejora** en la formulación y seguimiento de cronogramas.

• ***¿Existe alguna metodología definida para gestionar los proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida?***

**Entrevistado 1:** Se desconoce la existencia de un manual, procedimiento o algo similar. Partiendo de lo observado, día a día se trabaja en nuevas formas de

gestionar los proyectos, ya sea por errores cometidos o por indicaciones de los coordinadores. Se trabaja sobre la marcha.

**Entrevistado 2:** Se desconoce.

**Entrevistado 3:** Este año se dio inicio a una metodología de seguimiento presupuestal cuya periodicidad define cada auxiliar administrativo, consiste en cargar documentos contables recibidos en una carpeta de SharePoint para que quienes requieran acceso a la información la tengan a la mano.

**Entrevistado 4:** No existe una metodología general definida, el control puede variar de proyecto a proyecto.

→ **Análisis:** No existe una metodología estandarizada para gestionar los proyectos a lo largo de todo su ciclo de vida, esto abre la puerta a una **oportunidad de mejora** ya que, como lo dice una de las respuestas, se están explorando mecanismos sobre la marcha, lo cual podría generar inconsistencias o reprocesos y quita a la Corporación las ventajas que trae consigo contar con procesos organizados y normalizados.

- ***¿Qué criterios ha identificado que se tengan en cuenta para definir el líder de cada proyecto?***

**Entrevistado 1:** Relación con la población a la cual va dirigido el proyecto; conocimientos necesarios de acuerdo a las exigencias del proyecto; facilidad de desplazamiento a los lugares que exija el proyecto; antigüedad; afinidad con los lineamientos de la Corporación.

**Entrevistado 2:** Trayectoria, manejo, capacidad, profesión y profesionalismo.

**Entrevistado 3:** Se desconoce.

**Entrevistado 4:** Se desconoce.

→ **Análisis:** Existen criterios definidos para definir al líder de cada proyecto, se resalta que estos aspectos guardan relación con el rendimiento, la facilidad, el nivel de formación y la misionalidad de la Corporación.

- ***¿Cuál es el canal definido para que el líder de cada proyecto reporte avances o novedades?***

**Entrevistado 1:** Correo institucional, llamadas telefónicas o WhatsApp. No existe un canal único por el cual todos los líderes de los proyectos comuniquen sus avances.

**Entrevistado 2:** A través de informes internos o presentados al donante.

**Entrevistado 3:** Depende de cada proyecto, en algunos casos se exige un reporte narrativo. Varía en función de lo que pide el donante.

**Entrevistado 4:** No parece estar definido, puede realizarse a través de informes o medios más informales como correo electrónico o WhatsApp.

→ **Análisis:** No existe un canal definido para el reporte de los avances o las novedades, esto abre la puerta a una **oportunidad de mejora** en los ámbitos monitoreo y comunicaciones al interior de la Corporación.

- ***¿Con que periodicidad ha visto que se exigen reportes a los líderes de los proyectos?***

**Entrevistado 1:** Depende de las exigencias de los proyectos y los contratos celebrados. Existe exigencia de reportar los avances mínimo una vez al mes.

**Entrevistado 2:** Depende de los acuerdos hechos con el donante.

**Entrevistado 3:** Depende de cada proyecto, en algunos casos se solicitan informes cada tres o seis meses. Esto se define con base a las exigencias de cada donante, desde la Corporación propiamente no está definido.

**Entrevistado 4:** Varía de acuerdo con lo que exija el donante del proyecto.

→ **Análisis:** No hay una periodicidad definida para pedir reporte sobre el avance de los proyectos, esto significa una **oportunidad de mejora** debido a que la Corporación puede no contar siempre con conocimiento constante y actual sobre el estado de cada proyecto

• ***¿Cómo ha evidenciado que se evalúe el rendimiento de los líderes de proyectos?***

**Entrevistado 1:** Se desconoce, pero se cree que este tipo de evaluaciones se realizan en reuniones con los donantes o la Junta Directiva de la Corporación.

**Entrevistado 2:** A través de la ejecución de las actividades estipuladas y los logros obtenidos de cada proyecto.

**Entrevistado 3:** Se desconoce, es un proceso interno de la Junta Directiva.

**Entrevistado 4:** Se desconoce.

→ **Análisis:** Puede que exista una metodología definida por la Junta Directiva, no obstante, hay una **oportunidad de mejora** frente a que estas evaluaciones deberían contemplar también la opinión de subalternos y donantes.

• ***¿Existe alguna iniciativa previa relacionada a la gestión del cambio?***

**Entrevistado 1:** Siempre se ha recalcado insistentemente la necesidad de mejorar para facilitar los procesos y organizar mejor la información, sin embargo, no se observa con claridad la implementación de un programa o iniciativa para lograrlo.

Algunas veces se han realizado reuniones y actividades, pero se considera que es necesario algo más significativo.

**Entrevistado 2:** Se desconoce, no obstante, al interior de la Corporación siempre se promueven las nuevas ideas y acciones.

**Entrevistado 3:** Se desconoce.

**Entrevistado 4:** Se desconoce.

→ **Análisis:** Actualmente no existe una iniciativa relativa a la gestión del cambio, esto abre la puerta a una **oportunidad de mejora**, no obstante, se resalta positivamente que existe consciencia de la necesidad de implementar algunos ajustes y apertura a las nuevas ideas.

• ***¿Existe alguna iniciativa previa relacionada a la gestión del conocimiento?***

**Entrevistado 1:** No existe conocimiento de que así sea.

**Entrevistado 2:** Existen círculos de formación para facilitar la socialización.

**Entrevistado 3:** Se desconoce

**Entrevistado 4:** Existe una iniciativa al interior de uno de los proyectos que contempla un componente especial para la gestión del conocimiento.

→ **Análisis:** Actualmente no existe una iniciativa relativa a la gestión del conocimiento que abarque toda la Corporación, esto abre la puerta a una **oportunidad de mejora**, no obstante, se destaca que exista consciencia de su existencia e importancia al interior de uno de los proyectos.

• ***¿Conocía previamente el concepto de Oficina de Proyectos (PO)?***

**Entrevistado 1:** Si, por experiencias laborales previas.

**Entrevistado 2:** Si, es la encargada de definir como se llevará a cabo cada proyecto con las mejores prácticas.

**Entrevistado 3:** Si lo conocía.

**Entrevistado 4:** Si lo conocía.

→ **Análisis:** Todo el equipo administrativo entrevistado conocía previamente el concepto de PO.

- ***Después de consultar el material de apoyo entregado, ¿Qué ventajas considera que traería consigo la implementación de una PO en la Corporación Hileros?***

**Entrevistado 1:** Se considera que una dependencia como esta es indispensable debido a que la Corporación basa su actividad en la planeación y ejecución de proyectos. Esta traería ventajas como procesos de gestión, seguimiento y control mucho más sólidos, evitar problemas frente a la ejecución del presupuesto, respetar y llevar de mejor manera los tiempos entre las fases de cada proyecto, proyectar aún más seriedad, compromiso y conocimiento ante los donantes, facilitar la consolidación de información relativa a la planeación y ejecución de los proyectos al contar con procesos exigidos por una dependencia concreta.

**Entrevistado 2:** Permitirá establecer parámetros para que la ejecución de los proyectos se realice con las mejores prácticas, mitigando posibles errores y optimizando recursos.

**Entrevistado 3:** Para mejorar la gestión de la información y el acceso a los documentos cuando se requiera.

**Entrevistado 4:** Una PO podría estandarizar mejor todas las tareas que involucra la planeación, ejecución y cierre de un proyecto. Con esta, sería posible definir una ruta clara para realizar un seguimiento periódico y ordenado de los proyectos en aras de prevenir riesgos a tiempo, cuidar la información y reportar los avances más

fácilmente a los donantes. Sumado a lo anterior, la PO controlará mejor los flujos presupuestales y la finalización oportuna de las fases de cada proyecto.

→ **Análisis:** Todos los entrevistados consideran positiva la implementación de una PO al interior de una Corporación, entre las ventajas que creen que esta traería consigo se encuentran: mejora en la gestión, seguimiento y control, realizar mejor seguimiento del cronograma y el presupuesto, proyectar seriedad y compromiso, implementar buenas prácticas, mejorar la gestión de la información, prevenir riesgos y mejorar el reporte de los avances a los donantes.

- ***¿Qué obstáculos tendría la implementación de una PO?***

**Entrevistado 1:** El presupuesto.

**Entrevistado 2:** Transformación mental.

**Entrevistado 3:** Debe argumentarse muy bien para dar a entender su importancia y todos los beneficios que podría traer consigo.

**Entrevistado 4:** El presupuesto y la apertura al cambio.

→ **Análisis:** Los obstáculos principales radican en el presupuesto y la apertura a las nuevas formas de hacer.

- ***¿Considera que hay algo que la Corporación pueda hacer para mejorar la gestión de proyectos? En caso afirmativo ¿Qué le gustaría que cambiara?***

**Entrevistado 1:** La apertura de una oficina o dependencia encargada de la formulación y ejecución de proyectos es indispensable para la Corporación, adicionalmente, es importante establecer procedimientos sólidos sobre este tema y capacitar a cada colaborador.

**Entrevistado 2:** Creación de una PO.

**Entrevistado 3:** Es necesario que desde la coordinación de los proyectos exista un mejor acoplamiento al presupuesto definido inicialmente, también, podría mejorar la comunicación entre las áreas administrativas para que los flujos sean más claros.

**Entrevistado 4:** Es necesario contar con una metodología o una dependencia específica para realizar seguimiento al avance de los proyectos, también sería muy beneficioso evaluar constantemente el rendimiento de las personas que conforman los equipos de los proyectos.

→ **Análisis:** Los entrevistados consideran que una metodología o una dependencia nueva podría mejorar radicalmente la gestión de proyectos al interior de la Corporación.

Las entrevistas realizadas permitieron identificar 7 oportunidades de mejora clave que deben contemplarse en la propuesta de creación de la PO; se presentan en la figura 13:

**Figura 13.** Oportunidades de mejora - entrevistas equipo administrativo



Fuente: elaboración propia

De igual forma, fue posible identificar una gran ventaja: existe personal contratado con conocimientos previos de lo que es una PO, lo cual facilitaría su implementación, sumado a esto, las personas encuentran múltiples beneficios en la creación de dicha oficina y son conscientes de las cosas que esta podría mejorar.

### 8.1.2 Entrevistas coordinadores de proyectos

Estas entrevistas fueron realizadas a seis personas con los siguientes perfiles:

**Tabla 10.** Perfiles entrevistas - coordinadores de proyectos

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Profesión: <b>Psicología</b>	Profesión: <b>Licenciatura Ciencias Sociales</b>	Profesión: <b>Ingeniería forestal</b>	Profesión: <b>Ingeniería topográfica</b>	Profesión: <b>Economía</b>	Profesión: <b>Psicología y Licenciatura en educación</b>
Experiencia gerencia de proyectos: <b>4 años</b>	Experiencia gerencia de proyectos: <b>3 años</b>	Experiencia gerencia de proyectos: <b>10 años</b>	Experiencia gerencia de proyectos: <b>3 años</b>	Experiencia gerencia de proyectos: <b>10 años</b>	Experiencia gerencia de proyectos: <b>Más de 20 años</b>
Proyectos liderados (últimos 5 años): <b>15 proyectos</b>	Proyectos liderados (últimos 5 años): <b>10 proyectos</b>	Proyectos liderados (últimos 5 años): <b>2 proyectos</b>	Proyectos liderados (últimos 5 años): <b>4 proyectos</b>	Proyectos liderados (últimos 5 años): <b>5 proyectos</b>	Proyectos liderados (últimos 5 años): <b>7 proyectos</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación, se enuncian las ideas principales de las respuestas entregadas por los entrevistados:

- **¿En qué temáticas se clasifican los proyectos que ha liderado en los últimos (5) años al interior de la Corporación?**

**Entrevistado 1:** Proyectos con entes gubernamentales y de cooperación internacional.

**Entrevistado 2:** Derechos Humanos, gestión de la transición, economías alternativas, biodiversidad.

**Entrevistado 3:** Producción agropecuaria y Trabajo humanitario.

**Entrevistado 4:** Titulación colectiva, compilación histórica del acceso a tierras y áreas de conservación.

**Entrevistado 5:** Proyectos agropecuarios y titulación de tierras.

**Entrevistado 6:** Protección y Derechos Humanos, Tierras y Titulación colectiva, Apoyo a la emergencia, Salud e Higiene, Desarrollo productivo.

→ **Análisis:** Se evidencia la diversidad temática de los proyectos adelantados por la Corporación.

- ***¿Cómo evalúa el desempeño general de los proyectos que ha liderado? Puede usar 1 como calificación más baja y 5 como calificación más alta. Justifique su respuesta.***

**Entrevistado 1:** En la parte técnica excelente (5), en la parte administrativa es complejo por algunos vacíos en la parte contable-administrativa de la Corporación (3).

**Entrevistado 2:** 4, lo clave es la integración y el impacto comunitario, la forma como el pueblo y su gente generan sinergia con los elementos centrales de cada proyecto.

**Entrevistado 3:** Uno de los proyectos 2, pues por problemas de orden público en la región que se desarrolló, no fue posible cumplir con los objetivos trazados inicialmente. Otro de los proyectos 4, porque se implementaron propuestas innovadoras para la respuesta y atención a emergencias derivadas del conflicto armado y por desastres.

**Entrevistado 4:** 4 en uno de los proyectos, han existido resultados muy favorables; sin embargo, a veces se han reiterado procesos que no funcionan perfectamente, se presentan algunas demoras, la gestión es eficiente, pero podría mejorar. En otros proyectos entre 2 y 3, la comunicación con el equipo no fue muy sencilla, los productos pudieron ser mucho mejores si este obstáculo se hubiera saltado, hubo dificultades para recibir retroalimentación.

**Entrevistado 5:** 3, Los proyectos se ejecutan de manera correcta, no obstante, requieren fortalecer la formulación con el fin de mitigar los riesgos a los que se enfrentan, además requieren apoyo en temas financieros para su fortalecimiento.

**Entrevistado 6:** 4.5, si bien se cumple con las actividades y productos establecidos, ha hecho falta una estrategia de seguimiento, monitoreo y evaluación, como también elementos que garanticen la sostenibilidad en el tiempo de las iniciativas.

→ **Análisis:** Técnicamente los proyectos se desarrollan correctamente y se cumplen los objetivos estipulados siempre que no se presenten situaciones que afecten el orden público o pongan en riesgo a las personas, no obstante, la mayor parte de los entrevistados encuentran una **oportunidad de mejora** en la parte administrativa, además de otros ámbitos relativos a la formulación, la comunicación y la perdurabilidad de los resultados en el tiempo.

- ***¿Qué herramientas utiliza para realizar seguimiento y monitoreo a los proyectos que ha liderado?***

**Entrevistado 1:** Se tienen contratadas dos persona específicas para el rol de monitoreo que utilizan distintas herramientas dependiendo del proyecto ya que todos tienen diferentes alcances, tiempos y costos (triple restricción). Es un proceso empírico que se está profesionalizando de parte de quien coordina.

**Entrevistado 2:** La comunidad es fiel mecanismo de seguimiento e impacto, trello, líneas de tiempo y diarios comunitarios.

**Entrevistado 3:** Encuestas de evaluación.

**Entrevistado 4:** La coordinación no está enfocada en una única persona sino en un equipo, se desarrollan cronogramas y se ha trabajado en una definición de roles más clara. En otros proyectos donde se ha participado no se identificaron herramientas de seguimiento.

**Entrevistado 5:** El seguimiento se realiza por medio del voz a voz de la ejecución; además se diseñan matrices de seguimiento por medio de las cuales se reporta el avance de cada actividad relacionada con los proyectos. Muchos de los proyectos de la Corporación no cuentan con un seguimiento detallado y por esto han tenido

varios problemas en la ejecución, este se realiza de manera escueta y se recopila información de memoria de los profesionales que se encuentran involucrados.

**Entrevistado 6:** Plan operativo - cronograma de actividades, productos o resultados esperados y visitas a campo, sin embargo, se considera que estas son pocas herramientas para lograr mayor sostenibilidad en las ejecuciones.

→ **Análisis:** No existe una forma estandarizada para realizar seguimiento, pese a que todos los proyectos son diferentes y las necesidades de monitoreo pueden variar, la Corporación podría definir una suerte de instrumentos generales aplicables a todos los casos para llevar traza del avance de cada iniciativa, en este ámbito existe una **oportunidad de mejora**.

• ***¿Cómo documenta o evidencia el avance de las actividades que componen los proyectos que ha dirigido?***

**Entrevistado 1:** Se hace uso de dos tipos de ejercicio: un resumen técnico-calendario para explicar al equipo para donde va el proyecto, las fechas de entrega, los responsables y los momentos de verificación de productos, por otra parte, cada mes se hacen reuniones ordinarias para hacer seguimiento de tareas.

**Entrevistado 2:** A través de una matriz de seguimiento y evaluación, también se hace uso de la ficha técnica del proyecto.

**Entrevistado 3:** En uno de los proyectos se cuenta con una plataforma donde se registra y comparte cada uno de los avances en la ejecución, también existe la oportunidad de hacer seguimiento al progreso de los pares en otros países ya que el proyecto se desarrolla en 8 países a nivel global.

**Entrevistado 4:** Se lleva un calendario, agenda y tablero de pendientes, además, se envía la información que solicita el donante. Deberían existir fichas de registro y documentación, algo más breve que un acta. Es necesario que las ideas y la información no se quede en los computadores personales del equipo.

**Entrevistado 5:** Las evidencias se recopilan de los correos electrónicos de los profesionales o de información secundaria relacionada con la ejecución.

**Entrevistado 6:** A través de los informes técnicos de ejecución, listados de asistencias, actas de entregas, registros fotográficos de las actividades y el seguimiento en los indicadores de resultados del plan operativo.

→ **Análisis:** Al igual que en la pregunta anterior, no existe una forma estandarizada para evidenciar el avance de las actividades, esto abre la puerta a una **oportunidad de mejora** enfocada en la gestión del conocimiento para prevenir fugas de información.

• ***¿Cómo registra y documenta los gastos ejecutados al interior del proyecto?***

**Entrevistado 1:** Informes financieros.

**Entrevistado 2:** Matriz de ejecución presupuestal, soportes físicos y digitales organizados, control de caja menor y conciliación mensual.

**Entrevistado 3:** Se entregan informes trimestrales de ejecución de actividades, desde lo narrativo y financiero.

**Entrevistado 4:** Planillas de alimentación en campo, hay otros gastos cuyo canal de registro no está definido. Debería haber un mecanismo más sencillo que no implique demasiadas firmas o solicitudes de RUT por algunas dificultades que se presentan en campo de vez en cuando.

**Entrevistado 5:** Los proyectos deben presentar informes financieros a sus donantes.

**Entrevistado 6:** Todas las compras se realizan en establecimientos legalmente constituidos y que tengan facturación electrónica, cuando se realiza una compra o un gasto en la comunidad y/o el consejo comunitario, este debe contar con el RUT y a través de una cuenta de cobro, más el RUT y copia del documento de identidad, se formalizan los gastos.

→ **Análisis:** Se resalta que existen algunos formatos y procesos establecidos para reportar los gastos, no obstante, hay una **oportunidad de mejora** relativa a realizar un seguimiento más estricto y sistematizado que permita tener dicha información a la mano y facilitar el reporte a donantes o la entrega de documentación en el marco de posibles auditorías.

- ***¿Ha tenido que cambiar la destinación de los recursos monetarios de los proyectos que ha liderado? ¿Le ha pasado frecuentemente?***

**Entrevistado 1:** No, únicamente por el tema de riesgos en ciertos territorios se acuerda un porcentaje de recursos que pueden moverse en términos de viaje. Por lo demás, han sido muy acertados.

**Entrevistado 2:** Si. Por lo general, todo el tiempo. Las razones, las particularidades que tiene cada territorio y sus dinámicas cambiantes, en ocasiones exige priorizar componentes.

**Entrevistado 3:** En uno de los proyectos fue necesario cancelar los últimos desembolsos porque no era viable la ejecución de los mismos. En otro proyecto se han presentado emergencias que han forzado la redistribución de rubros planificados por la necesidad de atención a personas y familias, aunque no estuviera contemplado inicialmente en los planes de ejecución.

**Entrevistado 4:** Si, la destinación se ha cambiado en ocasiones para asumir gastos presentados en territorio.

**Entrevistado 5:** No.

**Entrevistado 6:** Si ha ocurrido esta situación, cada vez que se intenta cambiar un rubro establecido en el marco del plan operativo o del proyecto aprobado es necesario enviar una solicitud con justificación a la entidad donataria de los recursos, explicando por qué y para que esta modificación, argumentando de manera eficaz la situación. Si no hay aprobación por parte del donante no hay posibilidad de realizar esos cambios en el marco de la ejecución.

→ **Análisis:** Se evidencia que existe modificación constante en la destinación de los recursos, sin embargo, esto se presenta debido a situaciones en territorio que se salen del control de la Corporación. Es necesario asegurar que este tipo de modificaciones siempre se reporten correctamente.

- ***¿Alguno de sus proyectos ha requerido una prórroga? En caso afirmativo ¿Por qué?***

**Entrevistado 1:** No.

**Entrevistado 2:** No, siempre se ha cumplido en los tiempos estipulados.

**Entrevistado 3:** No.

**Entrevistado 4:** Si, por demoras ajenas al control del proyecto.

**Entrevistado 5:** Si, en los proyectos agropecuarios se requiere de prórrogas por el efecto de los riesgos no manejables relacionados con efectos climáticos, pandemia por COVID 19 y otros que implican mayor tiempo de ejecución.

**Entrevistado 6:** Ninguno de los proyectos liderados ha requerido prórroga, esto ha sido positivo para evitar sobrecostos. Se ha sido testigo de otras iniciativas que si han requerido adiciones de tiempo por situaciones de fuerza mayor como los complejos contextos sociales de algunas zonas del país.

→ **Análisis:** Los proyectos suelen requerir prórrogas por situaciones ajenas al control de la Corporación. Es necesario asegurar que este tipo de modificaciones se argumenten correctamente.

- ***¿Alguno de sus proyectos ha requerido una adenda? En caso afirmativo ¿Por qué?***

**Entrevistado 1:** No.

**Entrevistado 2:** No.

**Entrevistado 3:** No.

**Entrevistado 4:** No.

**Entrevistado 5:** No.

**Entrevistado 6:** No.

→ **Análisis:** En el caso de los proyectos realizados por los entrevistados no suelen requerirse adendas.

- ***¿Qué estándares de gerencia de proyectos conoce? ¿Aplica alguno de estos?***

**Entrevistado 1:** Se están explorando los estándares, pero hasta el momento no se aplica ninguno, ha sido un ejercicio mayormente empírico, aprendiendo de los saberes de los mayores y otros conocimientos de tipo administrativo.

**Entrevistado 2:** Enfoque de marco lógico, criterios de evaluación OECD-DAC.

**Entrevistado 3:** Ninguno.

**Entrevistado 4:** Ninguno.

**Entrevistado 5:** Ninguno.

**Entrevistado 6:** Se tienen en cuenta los lineamientos del Project Management Institute (PMI), lo aprendido por la trayectoria de la Corporación, las recomendaciones de las auditorías, así como el manual de funciones de la institución. Se dispone de formatos estandarizados para solicitar recursos, crear informes de campo, realizar planillas de visitas, entre otros.

→ **Análisis:** Hay una **oportunidad de mejora** relativa a brindar capacitación sobre los estándares en gerencia de proyectos. De otra parte, queda claro que para la formulación de la PO es clave tener en cuenta conocimientos de

gran valor como los saberes de los mayores y los que se han adquirido con auditorías o experiencias pasadas.

- ***¿Conocía previamente el concepto de Oficina de Proyectos (PO)?***

**Entrevistado 1:** Si.

**Entrevistado 2:** No lo había escuchado.

**Entrevistado 3:** Si, es una iniciativa de la que ya se ha platicado en la Corporación, no obstante, no se ha implementado de una manera ordenada y sistemática.

**Entrevistado 4:** Si, por una experiencia laboral previa.

**Entrevistado 5:** Si.

**Entrevistado 6:** Si lo conocía. Desde hace varios años se ha contemplado la constitución de una unidad dentro de la organización que estandarice y gestione los procesos, que permita mejorar la eficacia, eficiencia, sostenibilidad en la gestión y ejecución de los proyectos, como también, monitoree, evalúe y acompañe.

→ **Análisis:** La mayor parte de los entrevistados conocía previamente el concepto, incluso, existe consciencia sobre el aporte que esta podría dar y han existido intenciones previas para su implementación.

- ***Después de consultar el material de apoyo entregado, ¿Qué ventajas considera que traería consigo la implementación de una PO en la Corporación Hileros?***

**Entrevistado 1:** Puede ser un poco apresurado proponer una PO en este momento porque la forma en que funciona la Corporación es distinta, no se centra solo en un punto, sino que tiene varios brazos administrativos con otras formas de comportarse, los proyectos funcionan desde la política del PCN.

**Entrevistado 2:** La PO es interesante, no obstante, debe tenerse muy presente que la finalidad del PCN es mucho más comunitaria. En ocasiones se confunde Hileros y

PCN, y los proyectos que se ganan no están para posicionar la estrategia de Hileros; es todo lo contrario, posicionar la agenda política y organizativa, de acuerdo con sus principios, impactar comunitariamente cada territorio y comunidad.

**Entrevistado 3:** Aunque se ha tenido la oportunidad de ejecutar muchos proyectos, principalmente en los últimos 10 años, no se ha alcanzado el nivel que se podría tener, de acuerdo con el potencial que existe, se continúa trabajando de manera improvisada, más allá de que existan una serie de principios y un órgano de dirección y orientación político y administrativo. Contar con una dependencia específica como la PO para la formulación y gestión de proyectos, permitiría que se pueda participar como operadores directos de agencias de cooperación y grandes donantes a nivel global.

**Entrevistado 4:** Centralizar y estandarizar herramientas para documentar, crear manuales y protocolos que definan muy bien los roles y especifiquen como actuar en ciertos escenarios. Hacer formatos concisos para reportar las actividades, preferiblemente con campos diligenciables a través de listas desplegables para tabular mejor la información posteriormente.

**Entrevistado 5:** La PO podría tener un efecto positivo, teniendo en cuenta que una correcta planeación de proyectos podrá reducir los riesgos en la ejecución y un mejor proceso de formulación relacionado.

**Entrevistado 6:** Mayor y mejor organización, avances significativos en seguimiento, monitoreo y evaluación.

→ **Análisis:** Los entrevistados consideran que la implementación de la PO podría acarrear múltiples beneficios para la Corporación, incluso algunos relativos a trabajar como operadores directos para importantes agencias de cooperación. Por otra parte, se recalca también que esta iniciativa debe pensarse siempre partiendo de la satisfacción comunitaria y de la política del PCN.

- ***¿Qué obstáculos tendría la implementación de una PO?***

**Entrevistado 1:** Los recursos son limitados, el espacio donde se ubicaría, el alcance debería presentarse ante el equipo de coordinación nacional para su revisión, lo cual podría ser un proceso largo.

**Entrevistado 2:** Se comprende la necesidad de fortalecer los alcances y componentes administrativos de cada proyecto, pero es clave que la PO se centre también en la satisfacción comunitaria, la colectividad de los individuos.

**Entrevistado 3:** Inicialmente, contar con los recursos económicos para la contratación de un equipo interdisciplinario que se encargue de la tarea, además del soporte técnico necesario para trabajar en condiciones óptimas.

**Entrevistado 4:** El tiempo de las personas que tengan el conocimiento para realizar la implementación.

**Entrevistado 5:** Voluntad para el cambio, además, esto implicaría modificación de dinámicas en cada una de las etapas de los proyectos.

**Entrevistado 6:** El personal de apoyo, para que se dedique de tiempo completo a la gestión de los proyectos. Se tiene un equipo pequeño y son muchas las situaciones a las que hay que darle respuestas, es complejo disponer de dedicación exclusiva solo a la gestión de los proyectos.

→ **Análisis:** Se identifican tres obstáculos principales: los recursos económicos, el tiempo y la apertura al cambio, estos ámbitos deben ser tenidos en cuenta en la propuesta de la PO.

- ***¿Considera que hay algo que la Corporación pueda hacer para mejorar la gestión de proyectos? En caso afirmativo ¿Qué le gustaría que cambiara?***

**Entrevistado 1:** Si, hay varias cosas que deben hacerse para mejorar la gestión de proyectos, sin embargo, se debe revisar cuál puede ser la estrategia más adecuada

de acuerdo con el contexto político-organizativo, si se plantea algo netamente empresarial no sería aceptado.

**Entrevistado 2:** Hileros debe mejorar cada día su componente administrativo y realizar mayor seguimiento en la implementación de proyectos (lo administrativo debe tener una o dos salidas a campo por proyecto en el año). Esto facilitaría conocer la realidad de los territorios, las marañas para avanzar e impactar a la comunidad y entender la intención de priorizar componentes estratégicos.

**Entrevistado 3:** Si, priorizar la implementación de la PO, aprovechando los aliados estratégicos con los que se cuenta, ofrecerles la idea y partir de allí.

**Entrevistado 4:** Si, deben trabajarse mejor los lineamientos para teletrabajar, definir reuniones periódicas de seguimiento con una estructura definida. Mejorar el reporte de gastos.

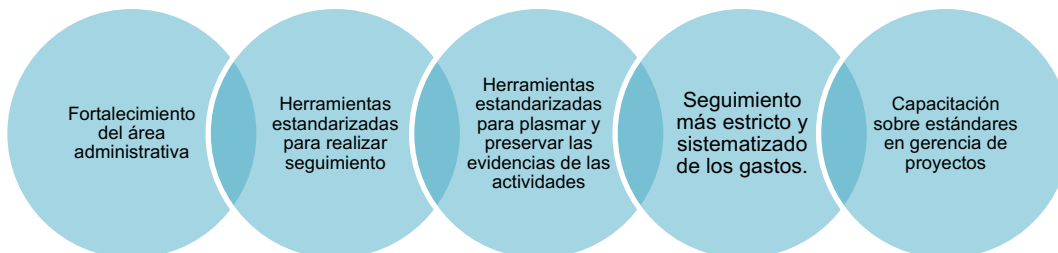
**Entrevistado 5:** Contratación de profesionales idóneos, tener en cuenta técnicas de administración de proyectos de tal manera que se minimicen los riesgos en la ejecución.

**Entrevistado 6:** Lograr constituir el equipo para la consolidación de una dependencia enfocada en la gestión y ejecución de los proyectos en curso y de los próximos que llegarán. Esto implicará la disposición de recursos tanto humanos como financieros.

→ **Análisis:** Se considera prioritaria la implementación de una dependencia como la PO siempre y cuando esta cuente con un equipo idóneo conformado por personal capacitado. Se evidencian puntos de convergencia relativos a la necesidad de que la parte administrativa mejore, también, se recalca que no deben implementarse estrategias netamente empresariales, nunca debe dejarse de lado el contexto político-organizativo y el trabajo comunitario que adelanta la Corporación.

Las entrevistas realizadas permitieron identificar 5 oportunidades de mejora principales que deben tenerse en cuenta para la formulación de la PO; se presentan en la figura 14:

**Figura 14.** Oportunidades de mejora - entrevistas coordinadores de proyectos

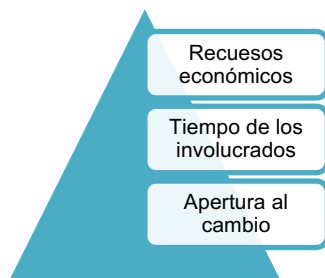


Fuente: elaboración propia

A lo largo de todas las entrevistas quedó expuesto un punto muy importante, si bien estrategias de gerencia de proyectos como la implementación de la PO son importantes y pueden acarrear beneficios, la Corporación es una organización con características particulares que hacen que nunca deban descuidarse los componentes más sociales, comunitarios o políticos. Como mencionaban los entrevistados, deben tenerse como pilares fundamentales los saberes de los mayores, la satisfacción comunitaria, la política del PCN y el contexto político-organizativo.

La recolección de información permitió entrever también que existen 3 obstáculos principales para la implementación de la PO que deberán abordarse; estos se presentan en la figura 15:

**Figura 15.** Obstáculos para implementar la PO



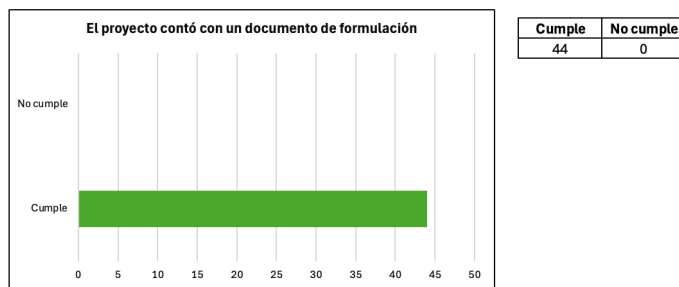
Fuente: elaboración propia

## 8.2 Resultados revisión documental

Para respetar la muestra de investigación cualitativa definida en el apartado 7.3 se realizó revisión documental de 44 proyectos finalizados en los últimos 5 años por la Corporación. Para evaluar dichos proyectos, con base en la información arrojada por los documentos, se aplicó la lista de chequeo expuesta en la tabla 7; a continuación, se presentan los resultados tabulados y su correspondiente análisis:

- ***El proyecto contó con un documento de formulación***

**Figura 16.** Revisión documental - formulación

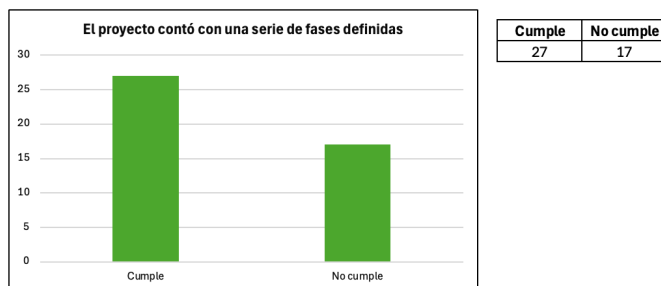


Fuente: elaboración propia

La muestra revisada permitió observar que el **100%** de los proyectos cuentan con un documento de formulación definido, este suele utilizarse para proponer las iniciativas a los donantes y abordan apartados como: historia y trayectoria de la Corporación, objetivo, presupuesto, tiempo estimado y requerimientos. No hay un formato definido, se suele respetar la forma definida por el donante, fue posible observar que es común que se exija el uso de la herramienta de marco lógico.

- ***El proyecto contó con una serie de fases definidas***

**Figura 17.** Revisión documental - fases

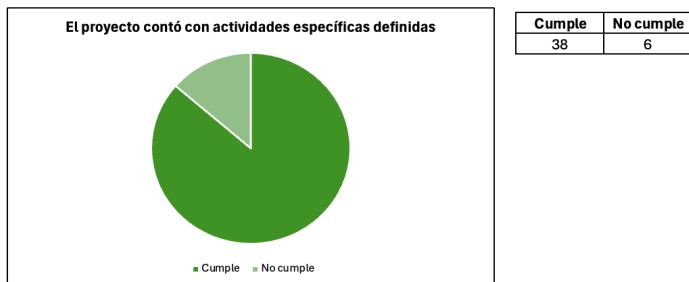


Fuente: elaboración propia

En el **39%** de los proyectos revisados no evidencian haber tenido fases definidas sino únicamente un listado de actividades o tareas muy específicas. Tener etapas estipuladas puede facilitar la organización, el seguimiento, la comunicación del estado de avance y la definición de hitos que permitan una gestión más eficiente, un monitoreo constante y un manejo efectivo de los cambios que pueden presentarse o necesitarse.

- ***El proyecto contó con actividades específicas definidas***

**Figura 18.** Revisión documental - actividades

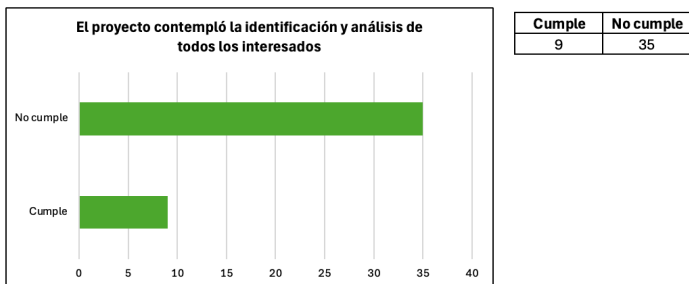


Fuente: elaboración propia

En el **14%** de los proyectos evaluados no se definieron actividades puntuales, solo fases muy generales. Contar tanto con fases como con tareas específicas facilita el logro de los objetivos al trazar una ruta más exacta del camino a seguir para lograr los entregables pactados, adicionalmente, simplifica la identificación de los recursos humanos, económicos, técnicos o tecnológicos necesarios para finalizar el proyecto con éxito.

- ***El proyecto contempló el análisis y la identificación de todos los interesados***

**Figura 19.** Revisión documental - interesados

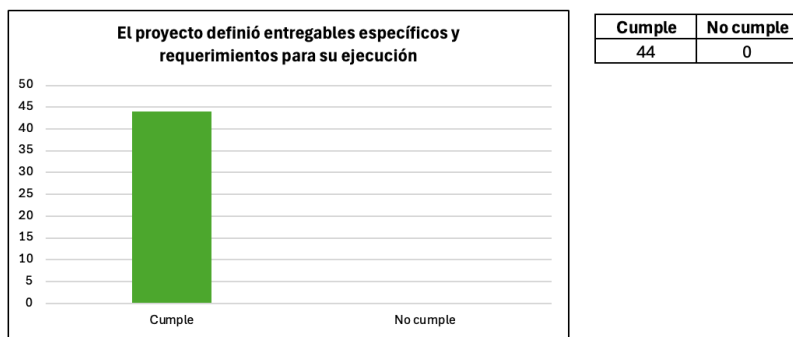


Fuente: elaboración propia

El **80%** de los proyectos revisados no contó con un ejercicio de identificación y análisis de interesados, esto pudo ocasionar que las expectativas o aportes de algún grupo de personas no fueran contemplados, afectando el desarrollo del proyecto o acortando su impacto.

- ***El proyecto definió entregables específicos y requerimientos para su ejecución***

**Figura 20.** Revisión documental - entregables

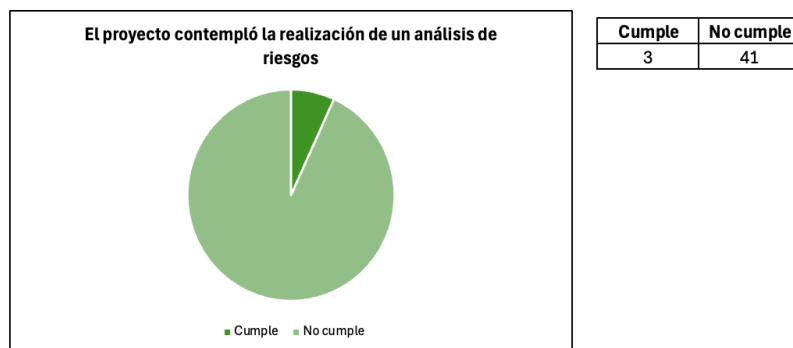


Fuente: elaboración propia

En el **100%** de los proyectos evaluados se definieron entregables específicos y requerimientos puntuales para la ejecución, lo cual facilitó la orientación, el desarrollo y la definición del alcance.

- ***El proyecto contempló la realización de un análisis de riesgos***

**Figura 21.** Revisión documental - riesgos

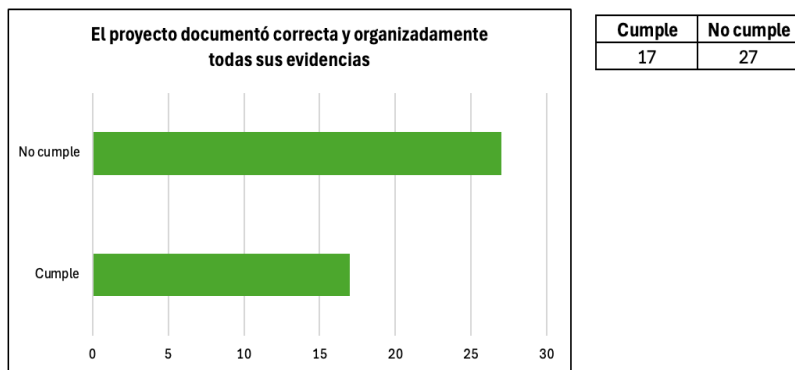


Fuente: elaboración propia

El **93%** de los proyectos analizados no contaron con un análisis de riesgos, fue posible identificar que cuando se realizó fue por solicitud expresa del donante. Identificar y evaluar los riesgos incrementa la posibilidad de éxito del proyecto al mitigar las situaciones que podrían afectar la línea base definida, además, por la temáticas sociales y ambientales manejadas por la Corporación, la gestión correcta de situaciones adversas cobra especial valor.

• ***El proyecto documentó correcta y organizadamente todas sus evidencias***

**Figura 22.** Revisión documental - evidencias

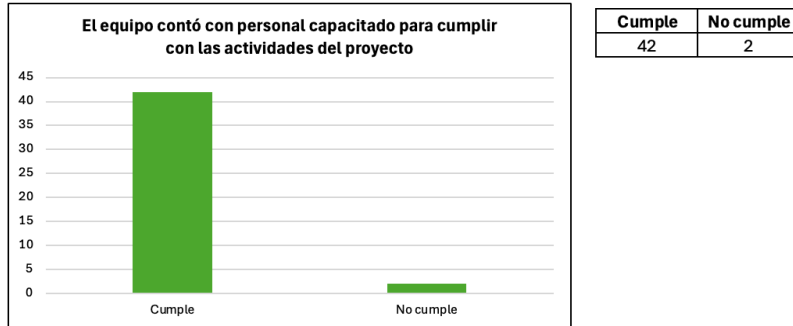


Fuente: elaboración propia

En el **61%** de los proyectos verificados se evidencian fallas o vacíos en la forma en que se documentaron u organizaron las evidencias de ejecución, la mayor parte de los proyectos no dejó plasmada la manera en que sistematizarían los avances y, en algunos casos, se presentaron devoluciones en los informes periódicos por falta de material probatorio. Fue posible observar que, en los casos en que existen evidencias, estas se enfocaron principalmente en documentos contables y fotografías, dejando por fuera otro tipo de documentación.

- **El equipo contó con personal capacitado para cumplir con las actividades del proyecto**

**Figura 23.** Revisión documental - personal

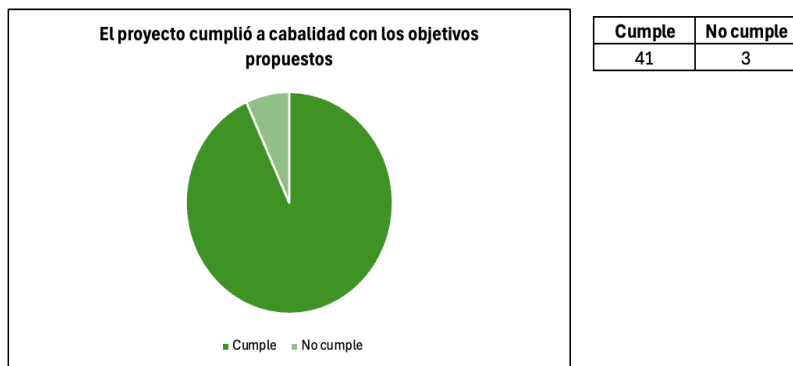


Fuente: elaboración propia

Con base a lo arrojado en los documentos, en el **95%** de los proyectos se contó con personal contratado capacitado, fue posible evidenciar términos de referencia apropiadamente desarrollados y comentarios favorables de parte de los donantes sobre la conformación de los equipos. Solo en el **5%** de los proyectos hubo retroalimentación negativa u oportunidades de mejora identificadas sobre el personal.

- **El proyecto cumplió a cabalidad con los objetivos propuestos**

**Figura 24.** Revisión documental - objetivos

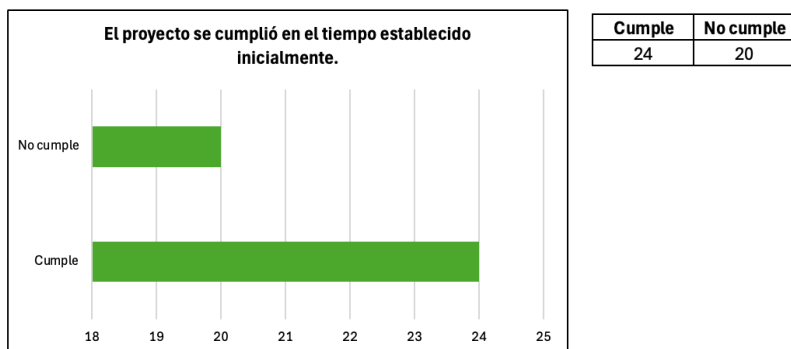


Fuente: elaboración propia

El **93%** de los proyectos evaluados cumplieron a cabalidad con sus objetivos, en el porcentaje restante no se cumplieron las metas propuestas a causa de diversas situaciones de orden público, ajenas a la Corporación.

- ***El proyecto se cumplió en el tiempo establecido inicialmente***

**Figura 25.** Revisión documental - tiempo



Fuente: elaboración propia

El **45%** de los proyectos no se cumplieron en el tiempo estipulado inicialmente, en la mayoría de los casos esto se debió a situaciones ajenas a la Corporación como situaciones de orden público, demoras en el desembolso de recursos económicos o tardanza en la ubicación de material probatorio para evidenciar la realización de las actividades y cerrar el proyecto correctamente.

- ***El proyecto se cumplió con el presupuesto definido inicialmente***

**Figura 26.** Revisión documental - presupuesto

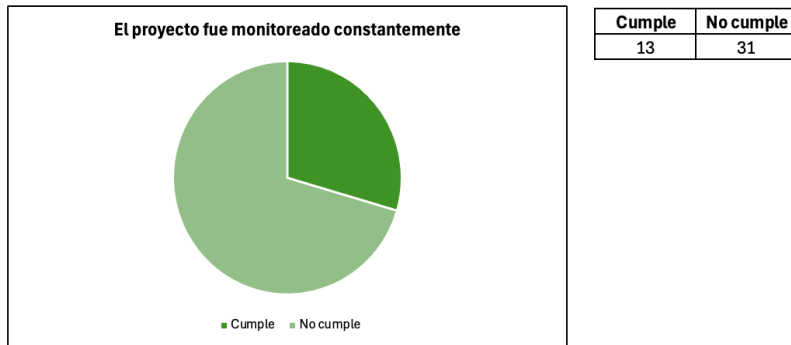


Fuente: elaboración propia

El **16%** de los proyectos evaluados requirieron de una adición presupuestal para su continuación, en la mayoría de los casos esto se solicitó para fortalecer el recurso humano, técnico o tecnológico del proyecto.

- **El proyecto fue monitoreado constantemente**

**Figura 27.** Revisión documental - monitoreo

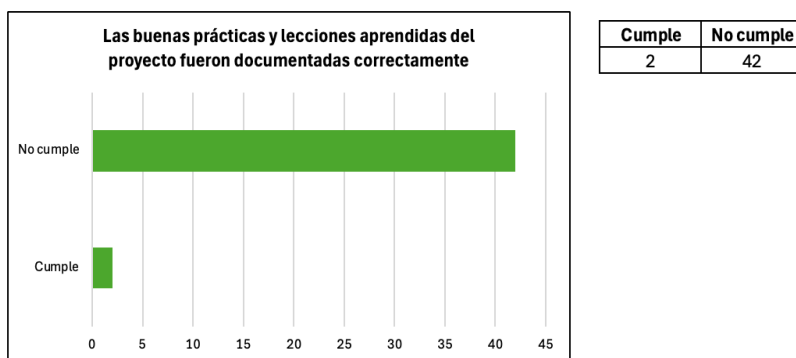


Fuente: elaboración propia

El **70%** de los proyectos evaluados evidencian oportunidades de mejora en la forma en la que se realizó seguimiento, la forma de monitorear no está estandarizada y suele manejarse específicamente para el ámbito económico. En un proyecto se exigió la creación de un Comité Técnico de Seguimiento conformado por una persona de la entidad donante, una persona de la entidad beneficiada y una persona de Hileros, dicho comité realizaba reuniones mínimo una vez al mes y documentaba los acuerdos a través de actas.

- **Las buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto fueron documentadas correctamente**

**Figura 28.** Revisión documental - buenas prácticas y lecciones aprendidas

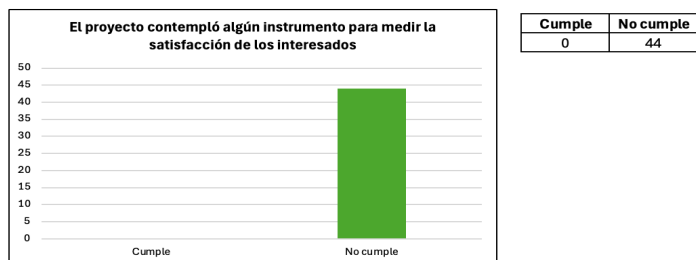


Fuente: elaboración propia

En el **95%** de los proyectos analizados no se encontró evidencia de que las buenas prácticas y las lecciones aprendidas fueran documentadas o utilizadas en iniciativas para garantizar la mejora continua.

- ***El proyecto contempló algún instrumento para medir la satisfacción de los interesados***

**Figura 29.** Revisión documental - satisfacción de los interesados

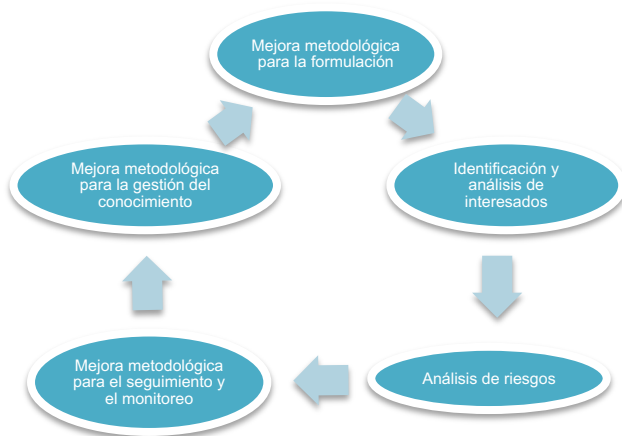


Fuente: elaboración propia

El **100%** de los proyectos evaluados no evidencia la aplicación de algún instrumento para medir la satisfacción de los interesados.

La revisión documental permitió identificar oportunidades de mejora en las que la creación de la PO podrá contribuir para mejorar la gestión de proyectos adelantada al interior de la Corporación; los principales aportes que se espera realizar con la propuesta se exponen en la figura 30:

**Figura 30.** Oportunidades de mejora - revisión documental



Fuente: elaboración propia

### 8.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para Henao Suárez et al. (2017) la matriz EFE permite resumir y analizar factores dados fuera de las organizaciones que impactan directamente en ellas, para definir estos deben tenerse en cuenta ámbitos ambientales, políticos, culturales, sociales, tecnológicos, entre otros. Este esquema facilita también la medición del impacto de cada factor y permite entrever la forma en que la organización aprovecha las oportunidades o enfrente las amenazas.

A continuación, en la tabla 10, se presenta la matriz aplicada al caso de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros. Para realizar su diligenciamiento se partió del análisis y el conocimiento del contexto de la organización.

**Tabla 11.** Matriz EFE

Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
<b>Oportunidades</b>			
1. Interés en desarrollar convenios interadministrativo por parte de las entidades públicas nacionales.	14%	4	0,56
2. Tendencia al aumento del precio del dólar la cual genera beneficios económicos a la hora de monetizar el dinero extranjero en el país.	7%	3	0,21
3. Priorización e interés por el cuidado del medio ambiente, abriendo la puerta a nuevos proyectos.	7%	3	0,21
4. Entrada en vigor del Decreto 0129 del 2024 mediante el cual se reglamentan los procedimientos de ampliación, saneamiento y protección para los territorios ocupados por comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.	18%	3	0,54
5. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 30).	8%	4	0,32
<b>Amenazas</b>			
1. Disminución de los recursos económicos invertidos por Estados Unidos para la cooperación internacional.	5%	3	0,15

2. Elecciones y nuevo periodo presidencial que trae consigo cambios en las entidades públicas.	10%	3	0,30
3. Presencia de grupos armados y recrudecimiento del conflicto armado en algunas zonas del país.	14%	4	0,56
4. Cambios en la Ley que beneficia a las comunidades negras o en los trámites para asegurar la exigibilidad de sus derechos.	7%	3	0,21
5. Cambios en las exigencias por parte de los donantes.	10%	1	0,10
<b>Total</b>	100%		<b>3,16</b>

Fuente: elaboración propia

La importancia fue definida con base al porcentaje de impacto que tiene la oportunidad o la amenaza para la Corporación, la calificación se atribuye a la forma en que se aprovecha la oportunidad o enfrenta la amenaza en una escala de 1 a 4. Por último, el valor es el producto de multiplicar importancia por calificación.

El valor ponderado EFE puede ser mínimo de 1,0 y máximo de 4,0, como puede observarse en la tabla, el valor calculado para la Corporación es de 3,16. Es un puntaje alto que demuestra que existe conocimiento y experiencia respecto al como sobrellevar las amenazas y encontrar ventajas en las oportunidades, sin embargo, este valor podría incrementarse, pues se evidencia que existen oportunidades de mejora en varios aspectos, particularmente en la forma en que se afronta la amenaza relacionada al cambio en las exigencias de los donantes.

#### 8.4 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades presentadas al interior de las organizaciones, con esta es posible identificar oportunidades de mejora y características de valor que serán evaluadas y usadas posteriormente para generar estrategias (Heno Suárez, 2017).

A continuación, en la tabla 11, se presenta la matriz aplicada al caso de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros, para realizar su diligenciamiento se partió del análisis de la información interna recolectada a través de los métodos de entrevista y revisión documental.

**Tabla 12.** Matriz EFI

<b>Factores internos</b>	<b>Importancia</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Experiencia de más de 15 años apoyando a las comunidades negras.	15%	4	0.60
2. Conocimiento íntegro de las comunidades apoyadas y sus necesidades.	15%	4	0.60
3. Equipo multidisciplinar y experimentado, con roles definidos.	10%	4	0.40
4. Clasificación temática acertada de los proyectos.	5%	3	0.15
5. Interés en la mejora continua y buena disposición frente al cambio.	10%	3	0.30
<b>Debilidades</b>			
1. No existe una metodología de gestión de proyectos definida.	15%	1	0.15
2. No se ha definido un método para evaluar el rendimiento de los líderes de proyectos.	6%	2	0.12
3. Han existido pocas iniciativas entorno a la gestión del conocimiento y el cambio.	9%	2	0.18
4. No suele contemplarse el análisis de riesgos.	9%	1	0.09
5. No se mide periódicamente la satisfacción de los interesados.	6%	1	0.06
<b>Total</b>	100%		<b>2,65</b>

Fuente: elaboración propia

La importancia fue definida con base al porcentaje de relevancia que tiene la fortaleza o la debilidad en el sector económico o de interés en el que se mueve la Corporación, en la calificación el número 4 se asignó a las fortalezas más importantes y

el 3 a las de relevancia menor, el número 1 se registró en las debilidades que requieren mayor atención y el 2 en las que, si bien son importantes, generan menos impactos negativos.

El valor ponderado EFI puede ser mínimo de 1,0 y máximo de 4,0, como puede observarse en la tabla, el valor calculado para la Corporación es de 2,65. Lo anterior evidencia que, si bien hay fortalezas relevantes que hacen a Hileros una organización estable, estos aspectos a favor podrían potenciarse más, además, existen algunas debilidades internas que podrían mitigarse para evitar riesgos.

## **8.5 Análisis DOFA**

Bajo la perspectiva de Arrieta Jiménez et al. (2021) la matriz DOFA facilita a las organizaciones la representación de aspectos internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades) con el fin de identificar factores controlables y no controlables que al analizarse y juntarse permiten determinar cuatro tipos de estrategias mezclando: fortalezas y debilidades, debilidades y oportunidades, fuerzas y amenazas, debilidades y amenazas.

A continuación, se toman las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en las matrices EFE y EFI con el fin de proponer 13 estrategias FO, DO, FA y DA.

**Tabla 13. Matriz DOFA**

<b>Matriz DOFA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de más de 15 años apoyando a las comunidades negras.</li> <li>2. Conocimiento íntegro de las comunidades apoyadas y sus necesidades.</li> <li>3. Equipo multidisciplinar y experimentado, con roles definidos.</li> <li>4. Clasificación temática acertada de los proyectos.</li> <li>5. Interés en la mejora continua y buena disposición frente al cambio.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés en desarrollar convenios interadministrativo por parte de las entidades públicas nacionales.</li> <li>2. Tendencia al aumento del precio del dólar la cual genera beneficios económicos a la hora de monetizar el dinero extranjero en el país.</li> <li>3. Priorización e interés por el cuidado del medio ambiente, abriendo la puerta a nuevos proyectos.</li> <li>4. Entrada en vigor del Decreto 0129 del 2024 mediante el cual se reglamentan los procedimientos de ampliación, saneamiento y protección para los territorios ocupados por comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.</li> <li>5. Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 30).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un stand o encontrar un espacio en el marco de la COP 30 para visibilizar la trayectoria y logros de la Corporación, en aras de captar nuevos donantes o aliados estratégicos. / F1 - O5.</li> <li>2. Aprovechar el conocimiento de las comunidades y sus necesidades para generar nuevos proyectos en pro de la ampliación de sus territorios y demás beneficios que reglamenta el Decreto 0129. / F2 – O4.</li> <li>3. Realizar mesas de trabajo y lluvias de ideas en equipo para identificar nuevos proyectos que puedan proponerse en el marco del cuidado del medio ambiente. / F3 – O3.</li> <li>4. Hacer uso del conocimiento del equipo financiero para obtener beneficios económicos del cambio de divisa cuando sea posible. / F3 – O2.</li> <li>5. Todas las fortalezas de la corporación pueden ser usadas y complementadas para plantear propuestas atractivas al sector público, que permitan la firma de nuevas alianzas o convenios. / F1– F2 – F3 – F4 – F5 – O1.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar una PO que permita estandarizar la gestión de proyectos, evaluar el rendimiento de los líderes, gestionar el conocimiento, el cambio, y los riesgos, así como medir la satisfacción de los interesados, en aras de ser atractivos en el sector y aprovechar tanto el interés de las entidades públicas como la visibilidad en espacios como la COP 30. / D1 – D2 – D3 – D4 – D5 – O1 – O5.</li> </ol>

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>1. Disminución de los recursos económicos invertidos por Estados Unidos para la cooperación internacional.</p> <p>2. Elecciones y nuevo periodo presidencial que trae consigo cambios en las entidades públicas.</p> <p>3. Presencia de grupos armados y recrudecimiento del conflicto armado en algunas zonas del país.</p> <p>4. Cambios en la Ley que beneficia a las comunidades negras o en los trámites para asegurar la exigibilidad de sus derechos.</p> <p>5. Cambios en las exigencias por parte de los donantes.</p>	<p>1. Definir mecanismos seguros para continuar el trabajo con las comunidades pese a las dificultades de orden público. / F2 – A3.</p> <p>2. Contar con planes de contingencia u hojas de ruta trazadas para saber cómo actuar en caso de que las exigencias de los donantes sean modificadas. / F1 – F3 – A5.</p> <p>3. Definir una metodología de gestión del cambio, a través de la PO, apta para afrontar la incertidumbre y las posibles modificaciones exigidas por el donante. / F1 – F3 – A5.</p> <p>4. Aprovechar todas las fortalezas de la Corporación para atraer recursos de otros países y continuar trabajando pese a los cambios que existan a nivel gubernamental. / F1 – F2 – F3 – F4 – F5 – A1 – A2 – A5.</p>	<p>1. Implementar una PO que permita organizar mejor la forma en que se realiza seguimiento de los proyectos para así evitar que los donantes implementen medidas exigentes. / D1 – A5.</p> <p>2. Implementar una PO que permita mantener alta la satisfacción de los interesados para así evitar pérdida de donantes. / D5 – A1.</p> <p>3. Implementar una PO que permita realizar análisis de riesgos permanentes para prevenir la exposición del personal contratado. / D4 – A3.</p>

Fuente: elaboración propia

## 8.6 Análisis de interesados

En aras de conocer con detalle los grupos de interesados que rodean a la Corporación y contemplar correctamente sus necesidades a la hora de formular la propuesta de implementación de la PO, se realiza un análisis siguiendo los pasos iniciales de la metodología propuesta por el PMI (2021).

### 8.6.1 Identificación de los interesados

A continuación, en la tabla 13, se listan los principales involucrados en el ejercicio de la corporación junto con sus características, expectativas, nivel de poder e influencia.

**Tabla 14.** Análisis interesados Corporación

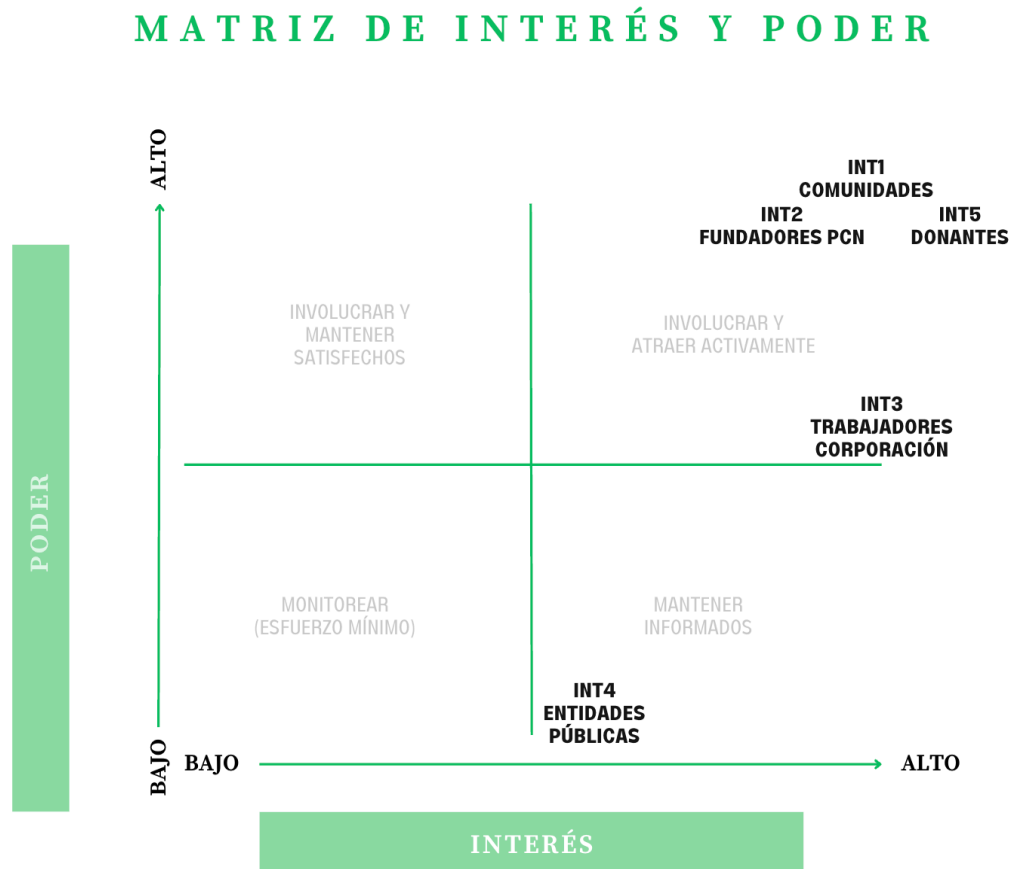
ID	Interesado	Tipo	Poder	Interés	Prioridad	Expectativa
INT1	Comunidades negras	Externo	Alto	Alto	Alta	Mejora constante en su calidad de vida, visibilidad, representación y apoyo.
INT2	Fundadores PCN	Interno	Alto	Alto	Alta	Continuidad en la lucha por los derechos de las comunidades y adquisición constante de beneficios para ellas.
INT3	Trabajadores corporación	Interno	Medio	Alto	Media	Mejora de los procesos para optimizar el trabajo a realizar.
INT4	Entidades públicas	Externo	Bajo	Medio	Baja	Intermediación con las comunidades y apoyo en el cumplimiento de metas gubernamentales.
INT5	Donantes	Externo	Alto	Alto	Alta	Desarrollo de proyectos exitosos y ordenados con resultados de impacto a nivel nacional.

Fuente: elaboración propia

### 8.6.2 Clasificación y priorización de los interesados

A continuación, en la figura 31, se asigna un cuadrante a cada interesado a través de una matriz de interés y poder.

**Figura 31.** Matriz de interés y poder Corporación



Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en la gráfica la mayor parte de los interesados poseen niveles de interés y poder altos, por este motivo, tanto comunidades negras, como donantes, trabajadores y fundadores de PCN deben mantenerse involucrados y atraídos contantemente por los cambios o mejoras implementadas al interior de la Corporación. De otra parte, pese a no tener el interés o poder más alto, el grupo

involucrado de entidades públicas debería también monitorearse y mantenerse informado de parte de los avances o movimientos de la organización.

### **8.6 Medición del nivel de madurez**

Con el fin de identificar el nivel de madurez de la Corporación se optó por tomar los ocho dominios de desempeño del PMI y medirlos con base a la escala de cinco niveles propuesta por Kerzner.

- Nivel 1 – Lenguaje Común: Existe consciencia sobre la relevancia de la gerencia de proyectos, no obstante, su aplicación no está estandarizada y se toman decisiones individuales al respecto, existe cierta resistencia al cambio.
- Nivel 2 – Procesos comunes: Existen metodologías definidas, se ven los primeros beneficios, el éxito de un proyecto puede ser replicado en otro.
- Nivel 3 – Metodología singular: La importancia de la gerencia de proyectos está totalmente apropiada, existe capacitación y concientización constante sobre la materia al interior de los equipos.
- Nivel 4 – Evaluación comparativa: Existe una oficina de proyectos que permite a la organización compararse con otros en aras de mejorar los procesos constantemente y mantener la ventaja competitiva.
- Nivel 5 – Mejora continua: Hay un cuidado juicioso del conocimiento producido, se aprovechan las lecciones aprendidas y el saber adquirido en las fases anteriores. Gracias a esto no se replican los errores.

En la tabla 14 se atribuye un nivel a cada dominio de desempeño con base a la información recolectada sobre la Corporación.

**Tabla 15.** Nivel de madurez de la Corporación

<b>Dominio de desempeño</b>	<b>Nivel de madurez Kerzner</b>	<b>Observación</b>
<b>Interesados</b>	1	No existe análisis de interesados ni se realiza medición de la satisfacción o expectativa. Existe interés en mejorar.
<b>Equipo</b>	2	Los equipos suelen conformarse con el personal adecuado, los coordinadores poseen experiencia y capacidad de liderazgo.
<b>Enfoque de desarrollo</b>	2	Los proyectos suelen adaptarse de acuerdo con las necesidades del donante, el contexto y los principios.
<b>Planificación</b>	2	Hay casos de éxito en la formulación que pueden ser replicados, se definen requerimientos y entregables. Hay oportunidades de mejora.
<b>Trabajo del proyecto</b>	1	La traza de la ejecución de recursos, la rendición de informes con evidencias detalladas y el control del tiempo de los proyectos puede mejorar.
<b>Entrega</b>	1	Podría existir una metodología para evaluar la calidad y cumplimiento de las entregas, en aras de mejorar.
<b>Métricas</b>	1	Existen iniciativas para seguir y monitorear, podría existir una metodología estandarizada.
<b>Incertidumbre</b>	1	Puede implementarse la gestión de riesgos y cambios.
<b>Resultado</b>	<b>1,3</b>	

Fuente: elaboración propia

El nivel de madurez en materia de gerencia de proyectos de la Corporación es 1. Se cuenta con personal capacitado que posee conceptualización sobre el tema y existe interés en mejorar, hay iniciativas de cambio en algunos proyectos puntuales que pueden ser el punto de partida para generar metodologías sólidas y transversales. La creación de la PO puede llevar a la Corporación a evolucionar su nivel de madurez sin dejar de lado las características particulares de la misma, relacionadas a los contextos políticos y el trabajo comunitario.

## 9. Propuesta para la implementación

### 9.1 Tipo de PO que se implementará

Teniendo como bases el contexto organizacional, la literatura analizada en el marco conceptual y el diagnóstico que permitió ubicar a la Corporación en un nivel de madurez 1, se propone la implementación de una Project Office (PO) como punto de partida. De acuerdo con Hill (2014) la PO apoya a organizaciones pequeñas en la aplicación de principios y buenas prácticas, la supervisión y la guía para la toma de decisiones.

Contemplando también los conceptos traídos a colación por el PMI (2025) en su reciente guía práctica sobre PMO's, se considera que la PO se acoge a la tipología “de soporte” al cumplir con las características enunciadas en la siguiente lista de chequeo:

**Tabla 16.** Lista de chequeo PO de soporte

Característica	Cumple	No cumple
Provee soporte administrativo	✓	
Apoya la coordinación de los proyectos individuales y equipos	✓	
Da guía a los coordinadores de proyectos	✓	
Entrega herramientas, plantillas y buenas prácticas	✓	
Apoya la generación de reportes	✓	
Apoya la documentación	✓	

Fuente: elaboración propia

La modalidad de trabajo de la PO será virtual con la finalidad de reducir el impacto económico que su implementación puede tener en un primer momento, sumado a esto, teniendo en cuenta que el PCN tiene presencia a nivel nacional, se facilitará la vinculación activa de personas que se encuentren en todo el país, optimizando tiempos. De acuerdo con Vukosav (2019) las oficinas de proyectos

virtuales fortalecen la cooperación, la cobertura y la disponibilidad mientras se aumenta la eficiencia y se reducen los costos.

Con el tiempo y de acuerdo con los resultados, podrá evaluarse la posibilidad de cambiar la PO de soporte a una PMO de entrega que cuente con un equipo más amplio que ejerza sus funciones de manera presencial o híbrida, de acuerdo a las necesidades, y que ejerza un nivel de control más elevado.

## **9.2 Marco estratégico de la PO**

### **9.2.1 Misión**

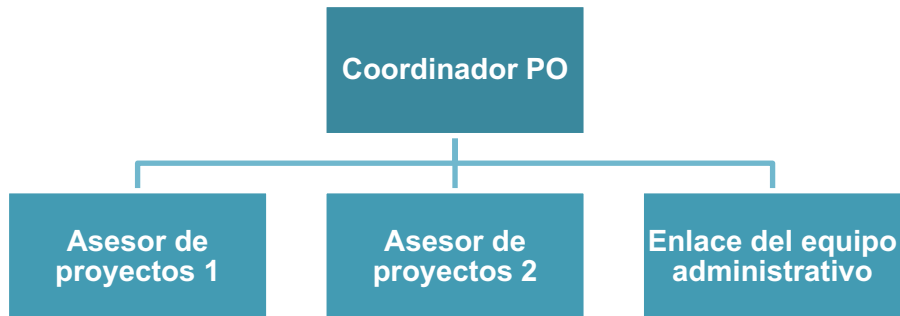
Orientar la gestión de proyectos realizada al interior de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros con la finalidad de apoyar el cumplimiento de los objetivos trazados, mientras se procuran buenas prácticas, se gestiona el conocimiento y se impulsan los principios del Proceso de Comunidades Negras (PCN).

### **9.2.2 Visión**

En un plazo de 4 años, la PO de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros habrá mejorado significativamente el desempeño de los proyectos adelantados, garantizando una planeación acertada, una ejecución oportuna debidamente documentada y un cierre efectivo donde se cosechen las lecciones aprendidas. Se espera ser referente entre organizaciones sin ánimo de lucro que adelanten proyectos sociales de similar índole.

### **9.2.3 Organigrama y modalidad de trabajo**

Se propone que el equipo de la PO está conformado de la siguiente manera:

**Figura 32.** Organigrama PO

Fuente: elaboración propia

- **Coordinador PO:** Profesional encargado de conducir el funcionamiento de la PO, supervisar el cumplimiento de las funciones de los asesores y estar al frente de la formulación y cierre de todos los proyectos, a través del diálogo y el trabajo conjunto con los coordinadores de proyectos, los mayores del PCN y el representante legal.
- **Asesores de proyectos:** Profesionales delegados para seguir y monitorear constantemente la ejecución de los proyectos realizados por la Corporación. Serán responsables de realizar alertas tempranas y brindar asesoría para garantizar el cumplimiento de los proyectos con base a sus propuestas iniciales o para sortear la incertidumbre o los cambios que pueden presentarse. Sumado a lo anterior, se espera que brinden herramientas a los coordinadores de proyectos para gestionar correctamente el conocimiento producido.
- **Enlace del equipo administrativo:** Profesional perteneciente al equipo administrativo ya existente en la Corporación. Esta persona apoyará la formulación, ejecución y cierre de los proyectos desde el ámbito contable, haciendo entrega de toda la información necesaria para llevar control y gestionar el presupuesto de cada proyecto correcta y ordenadamente.

A continuación se presenta una matriz de gobernanza que tiene como finalidad aclarar el nivel de poder o control que tendrá la PO:

**Tabla 17.** Elementos de gobernanza y responsables

Elemento de gobernanza	Responsable
<b>Propuesta de nuevos proyectos</b>	Representante legal, coordinadores de proyectos, equipo de coordinación nacional.
<b>Evaluación de viabilidad de nuevos proyectos</b>	Coordinadores de proyectos y PO.
<b>Aprobación de proyectos</b>	En primera instancia representante legal, coordinadores de proyectos, equipo de coordinación nacional. En segunda instancia donantes.
<b>Supervisión de ejecución</b>	PO y donantes.
<b>Gestión de cambios</b>	PO y donantes.
<b>Gestión de lecciones aprendidas</b>	PO.
<b>Capacitación y entrenamiento</b>	PO.

Fuente: elaboración propia

La PO tendrá inferencia directa en la mayor parte de los elementos de gobernanza.

#### 9.2.4 Funciones y servicios

La PO de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros tendrá las funciones que se listan a continuación, estas fueron pensadas con base a las necesidades de la organización y las funciones básicas propuestas por Domínguez, Anyosa & Núñez (2007).

- **Definición de metodologías:** La PO estandarizará la manera en que se realizan algunos de los procesos relativos a la gerencia de proyectos, se plantea la definición de manuales de funciones, lineamientos, hojas de ruta y demás documentos que plasmen el paso a paso o los puntos a tener en cuenta para: formular un proyecto, medir el progreso, evaluar el desempeño de los equipos, presentar informes avance, clasificar la información producida, entre otros aspectos relevantes a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos.
- **Diseño de plantillas y formatos:** Dada la importancia de contar con documentos normalizados, que reflejen la imagen institucional y faciliten el

registro de las actividades de los proyectos, se proveerán plantillas y formatos para actas, bitácoras, informes, listados de asistencia, registros de gastos, cuentas de cobro, entre otros que puedan necesitarse.

- **Planeación y formulación:** Se acompañará la formulación de los proyectos con base a los principios establecidos por el PCN y las exigencias de los donantes, de esta manera se espera mejorar la planeación técnica y administrativa. Adicionalmente, se pretende crear una lista de proyectos tentativos que permita a la Corporación tener ideas realizables a la mano para los momentos en que los donantes solicitan propuestas.
- **Gestión del conocimiento:** Se propondrán e implementarán estrategias que permitan que el conocimiento producido en la Corporación permanezca en su interior pese al paso del tiempo o la rotación de personal que pudiese existir en los equipos. Sumado a lo anterior, se brindará asesoría detallada a cada proyecto para asegurar que cada fase del ciclo de vida se documente correctamente, que se repliquen las buenas prácticas aprendidas en otras iniciativas y que las lecciones aprendidas sean adecuadamente cosechadas.
- **Seguimiento y monitoreo:** La PO realizará monitoreo y seguimiento detallado de cada uno de los proyectos realizados, hará alertas tempranas cuando se identifique la posible materialización de un riesgo, apoyará la entrega de informes a los donantes y definirá métodos para que al interior de la Corporación se realicen evaluaciones periódicas que faciliten la mejora continua y la toma de decisiones informadas.
- **Mentoría y asesoría:** Desde la coordinación de la PO deberá crearse un cronograma de capacitación que permita fortalecer constantemente los conocimientos de los equipos en materia de gerencia de proyectos. Adicionalmente, deberá definirse un plan de formación para acoger a los nuevos profesionales que ingresen a la Corporación y así simplificar sus curvas de aprendizaje. El objetivo será propender siempre una cultura organizativa donde se tengan muy presentes los objetivos y principios del PCN y, además, se reconozca la importancia de llevar a cabo una correcta gestión de proyectos.

- **Reporte y propuesta para la mejora continua:** Como resultado del seguimiento y monitoreo realizado por la PO, el equipo de Coordinación Nacional, el representante legal y los coordinadores de proyectos recibirán reportes periódicos y propuestas para mejorar continuamente.
- **Benchmarking y visibilidad:** La PO se encargará de realizar comparaciones con organizaciones similares o estudiar nuevas tendencias que permitan mejorar la gestión de proyectos al interior de la Corporación sin descuidar sus características especiales. De igual forma, se indagarán nuevos métodos para dar visibilidad a la trayectoria de la Corporación y conseguir así nuevos donantes.

### **9.3 Fases para la implementación de la PO**

A continuación, se listan las fases propuestas para la implementación de la PO, las actividades específicas se listan en el apartado 10.4 Planificación.

#### **Fase 1. Socialización**

Entrega de la propuesta a la Corporación y espacio para su socialización. En esta fase se pretende adquirir el visto bueno del representante legal y el equipo de Coordinación Nacional, de igual forma, se espera fijar compromisos que permitan contar con el apoyo permanente de los altos mandos.

#### **Fase 2. Alistamiento**

Se avanzará con la convocatoria de las 4 personas que conformarán la PO y se crearán los respectivos manuales de funciones.

#### **Fase 3. Adquisición de recursos**

Se definirá de donde vendrán los recursos que permitirán la puesta en marcha y la permanencia de la PO.

#### **Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional**

Se realizarán encuentros periódicos para informar a todos los trabajadores de la Corporación lo que se pretende con la PO y cuál será el paso a paso para su implementación, adicionalmente, habrá espacios de capacitación donde se pretende sembrar consciencia sobre la importancia de llevar a cabo una correcta gestión de proyectos.

### **Fase 5. Pilotaje**

Con el equipo conformado, se iniciará la prueba piloto de la PO para apoyar una muestra de diez proyectos, se dará inicio a la definición de metodologías y el diseño de plantillas y formatos.

### **Fase 6. Puesta en marcha**

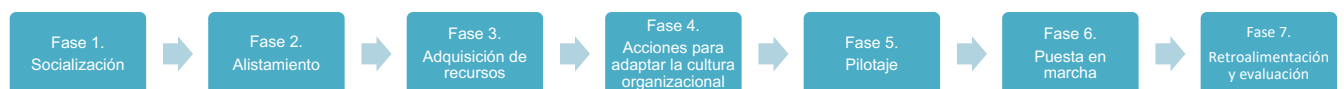
Oficialmente, la PO entrará en funcionamiento para apoyar todos los proyectos y ejercer la totalidad de sus funciones.

### **Fase 7. Retroalimentación y evaluación**

Esta fase será transversal a la etapa 6, será necesario realizar retroalimentación y evaluación constante para asegurar que la PO se adapte totalmente a lo que requiere la Corporación.

En la figura 33 se resumen y consolidan las fases propuestas para la implementación de la PO.

**Figura 33.** Fases para implementar la PO



Fuente: elaboración propia

## **10. Plan para la implementación**

Con la finalidad de definir un plan de implementación claro y completo, que facilite el éxito de la iniciativa, se abordan los ocho dominios de desempeño propuestos

en el PMBOK 7ma edición. De acuerdo con PMI (2021) los dominios funcionan de manera unísona para generar valor y hacer que se cumplan los resultados esperados.

### 10.1 Interesados

Si bien, en el apartado 8.6 del diagnóstico organizacional se realizó un análisis de interesados este se enfocó en los grupos que influyen en la Corporación de forma general; a continuación, se presenta una nueva identificación y análisis de stakeholders, esta vez, enfocados al proyecto de implementación de la PO en particular. Con esto se pretende tener pleno conocimiento de los grupos de interesados y darles el manejo correcto en aras de garantizar el nivel de compromiso e involucramiento que se requiera.

**Tabla 18.** Análisis interesados proyecto

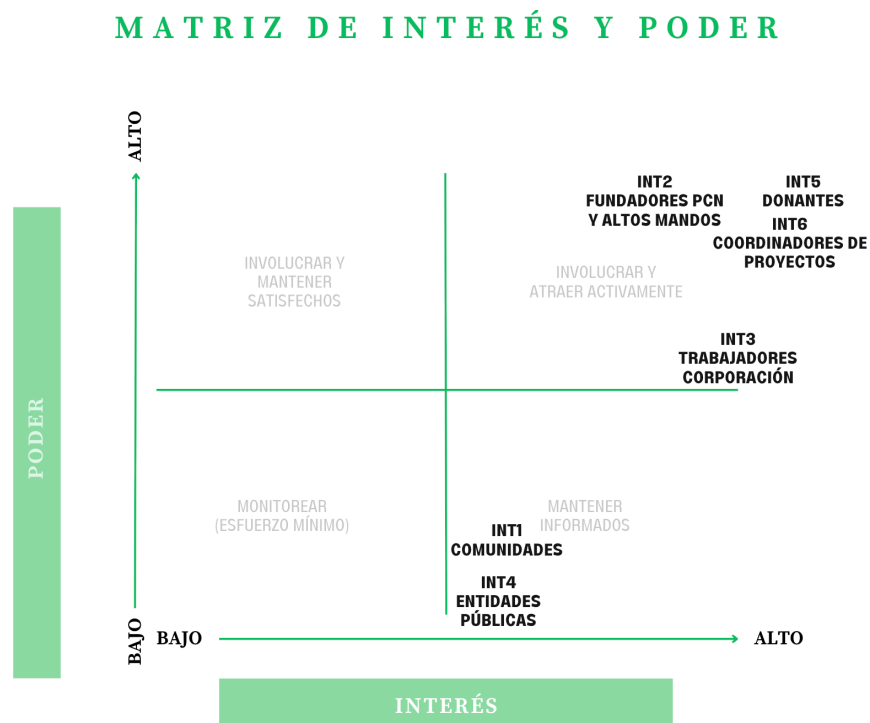
ID	Interesado	Tipo	Poder	Interés	Prioridad	Expectativa
INT1	Comunidades negras	Externo	Bajo	Medio	Baja	Los comunidades son el pilar fundamental de la Corporación, se verán altamente beneficiadas y tendrán vocería a través de los fundadores del PCN y los coordinadores de proyectos, no obstante, al ser un proyecto de tipo administrativo puede que en un primer momento no se genere mayor expectativa o interés de su parte.
INT2	Fundadores PCN y altos mandos	Interno	Alto	Alto	Alta	Mejora en la forma en que se gestionan los proyectos y, de esta manera, llegada de más propuestas para continuar la lucha por los derechos de las comunidades.
INT3	Trabajadores corporación	Interno	Medio	Alto	Media	Mejora y organización de los procesos para optimizar el trabajo a realizar.
INT4	Entidades públicas	Externo	Bajo	Medio	Baja	Mejorar la rendición de informes, la organización y, por ende, el apoyo en el cumplimiento de metas gubernamentales.

INT5	Donantes	Externo	Alto	Alto	Alta	Aportar económicamente y desarrollar con la Corporación proyectos exitosos y ordenados con resultados de impacto a nivel nacional.
INT6	Coordinadores de proyectos	Interno	Alto	Alto	Alta	Contar con apoyo y asesoría para mejorar la gestión de proyectos mientras se optimizan todos los recursos.

Fuente: elaboración propia

Con la siguiente matriz de interés y poder (figura 34) los interesados se clasifican en cuadrantes:

**Figura 34.** Matriz de interés y poder proyecto



Fuente: elaboración propia

Con base a lo arrojado en la matriz de interés y poder y con la finalidad de definir estrategias de involucramiento particulares para cada grupo de interesados, se presenta la siguiente matriz de evaluación del nivel de compromiso (tabla 16).

**Tabla 19.** Matriz de evaluación del nivel de compromiso

ID	Interesados	Rol en el proyecto	Nivel actual de compromiso	Nivel deseado de compromiso	Estrategia de involucramiento
INT1	Comunidades negras	Beneficiario	Neutral	Apoyo	Realizar reuniones breves para mostrar beneficios y resultados
INT2	Fundadores PCN	Comité directivo- Beneficiarios	Neutral	Comprometido	Incluir en decisiones clave, brindar reportes constantes, realizar encuentros para demostrar beneficios y resultados
INT3	Trabajadores Corporación	Colaboradores- Beneficiarios	Comprometido	Comprometido	Sesiones informativas, talleres de capacitación, realizar reuniones breves para mostrar beneficios y resultados
INT4	Entidades públicas	Posible patrocinador- Beneficiario	Neutral	Apoyo	Realizar un evento para comentar lo que se pretende con el proyecto y así atraer su interés y apoyo económico, realizar reuniones periódicas para mostrar beneficios y resultados
INT5	Donantes	Posible patrocinador- Beneficiario	Neutral	Comprometido	Realizar un evento para comentar lo que se pretende con el proyecto y así atraer su interés y apoyo económico, realizar reuniones periódicas para mostrar beneficios y resultados, solicitar sus aportes y retroalimentación, hacer envío de reportes mensuales.
INT 6	Coordinadores de proyectos	Colaboradores- Beneficiarios	Comprometido	Comprometido	Incluir en decisiones clave, brindar reportes constantes, realizar encuentros para demostrar beneficios y resultados

Fuente: elaboración propia

## 10.2 Equipo

La correcta gestión de este dominio de desempeño facilitará la conformación de un equipo de alto rendimiento donde sean aprovechadas las aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos de cada integrante, para resumir el equipo que se espera conformar se propone el siguiente Team charter (tabla 17):

**Tabla 20.** Team charter

**Team charter – Implementación de una PO al interior de la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros**

**Propósito del equipo**

Apoyar la implementación de una PO que permita orientar y mejorar la gestión de proyectos realizada al interior de Corporación.

**Modalidad de trabajo**

Teletrabajo, con una reunión presencial bimensual.

**Objetivos**

- Acompañar el alistamiento a través de mentoría, seguimiento, creación de herramientas, propuestas innovadoras y asesoría integral desde el ámbito que se requiera.
- Realizar el pilotaje correspondiente de la PO.
- Apoyar la creación de formatos, el diseño de metodologías y actividades relacionadas.
- Iniciar la puesta en marcha en la PO.
- Realizar seguimiento y retroalimentación constante para procurar la mejora continua.

**Equipo**

Rol	Cantidad vacantes	Responsabilidades principales	Perfil requerido
Coordinador PO	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar el proyecto de implementación de la PO a lo largo de todo su ciclo de vida.</li> <li>• Supervisar el trabajo adelantado por los asesores.</li> <li>• Apoyar las labores necesarias para obtener los recursos que permitan la puesta en marcha y estabilidad de la PO.</li> <li>• Durante el pilotaje y una vez implementada la PO, estar al frente de la formulación, seguimiento y cierre de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en ciencias administrativas, sociales o humanas.</li> <li>• Título de maestría en gerencia de proyectos.</li> <li>• Experiencia previa en coordinación y gestión de proyectos.</li> </ul> <p>Certificaciones en materia de gerencia de proyectos y experiencia específica en proyectos sociales serán bien valoradas.</p>
Asesor de proyectos	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la ejecución y correcto cierre del proyecto de implementación de la PO a lo largo de todo su ciclo de vida.</li> <li>• Adelantar acciones para fortalecer la cultura organizacional en materia de gestión de proyectos.</li> <li>• Durante el pilotaje y una vez implementada la PO, trabajar de la mano con los coordinadores de proyectos para brindar asesoría y realizar seguimiento y monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en ciencias administrativas, sociales o humanas.</li> <li>• Título de especialización en gerencia de proyectos.</li> <li>• Experiencia previa en gestión de proyectos sociales.</li> </ul>
Enlace administrativo	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañar el proyecto de implementación de la PO a lo largo de todo su ciclo de vida.</li> <li>• Durante el pilotaje y una vez implementada la PO, trabajar de la mano con la coordinación y los asesores para dar reporte de los proyectos, formular nuevas iniciativas, definir nuevas metodologías, entre otras actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona previamente contratada por Hileros que cuente con todo el conocimiento necesario sobre la Corporación y su funcionamiento administrativo.</li> </ul>

### Comunicación y herramientas

- **Medios de comunicación y periodicidad:** Debido a que el equipo trabajará remotamente, es necesario contar con una plataforma de comunicaciones en línea. Se sugiere realizar mínimo una reunión semanal para que los colaboradores den reporte sobre las tareas que están adelantado y comenten el estado de cada proyecto asignado para hacer seguimiento. Debido a que la Corporación ya cuenta con licencias de Office, se recomienda hacer uso de la herramienta Teams.

Sumado a lo anterior, se propone la realización de una reunión presencial cada dos meses que permita fortalecer el relacionamiento del grupo. Los canales de mensajería oficiales deberán ser el correo electrónico institucional y el chat de Teams.

- **Herramienta para la organización de tareas:** En aras de llevar traza de las actividades pendientes, en progreso y finalizadas, se propone el uso de una herramienta colaborativa como Trello, esta permitirá gestionar el trabajo de forma correcta y ordenada.
- **Documentación:** La gestión documental de la PO debe cuidarse detalladamente, por ende, es necesario hacerse uso de un repositorio de información que facilite la centralización, custodia, consulta, preservación y versionamiento de los documentos. Debido que la Corporación ya cuenta con licencias de Office, se propone el uso de la herramienta SharePoint.

### Normas

- Conocer íntegramente los principios del Proceso de Comunidades Negras y velar por su cumplimiento.
- Ser consciente de las características particulares de la Corporación y trabajar siempre de acuerdo con sus contextos, necesidades y misionalidad comunitaria.
- Hacer uso permanente de trello y mantenerlo al día.
- Atender las reuniones ordinarias y extraordinarias que se programen.
- Realizar feedback constante de lo que se considere que puede mejorar y escuchar atentamente la retroalimentación realizada por otros.
- Gestionar el cambio correctamente y manejar la inteligencia emocional en todo momento.
- Realizar los pagos de seguridad social correspondientes y presentar, mes a mes, informes de actividades detallados, con todas las evidencias necesarias.
- Mantener reserva de la información que se genere o consulte en ejecución de las funciones.

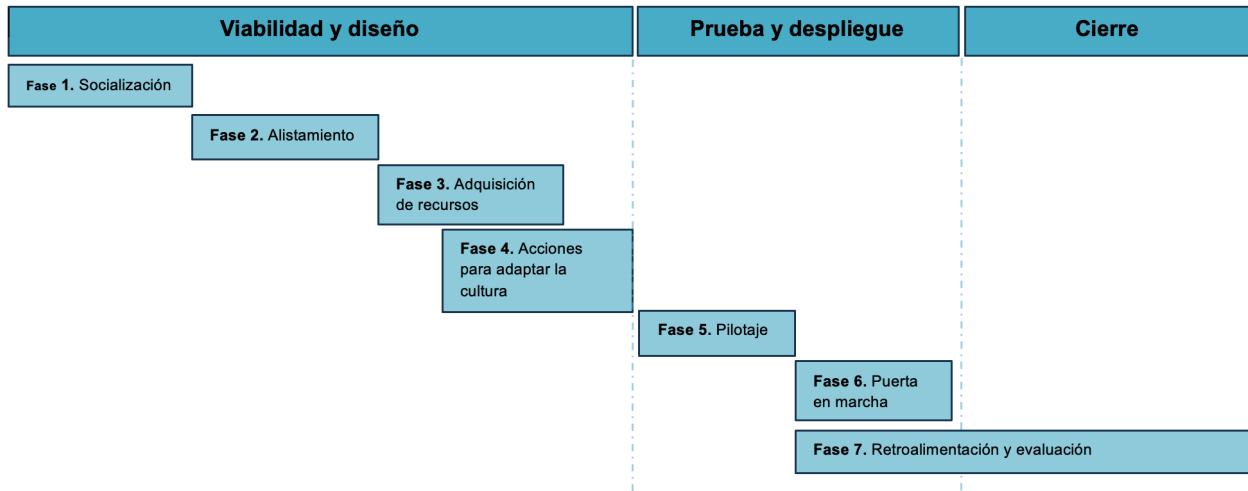
Fuente: elaboración propia

## 10.3 Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida

Para el proyecto de implementación de la PO se ha definido un **enfoque de desarrollo predictivo**, esto se debe a que tanto el alcance, como los requerimientos y el producto final esperado pueden definirse desde el inicio y difícilmente variarán durante la ejecución, se espera que el avance a través de las etapas definidas sea secuencial y progresivo, sin implicar reformulaciones o variaciones mayores.

En la figura 33 se listan las fases propuestas para la implementación de la PO; no obstante, en el siguiente Project Lifecycle Map (figura 35) se grafican dichas etapas y su flujo de desarrollo.

**Figura 35.** Flujo de desarrollo de las fases



Fuente: elaboración propia

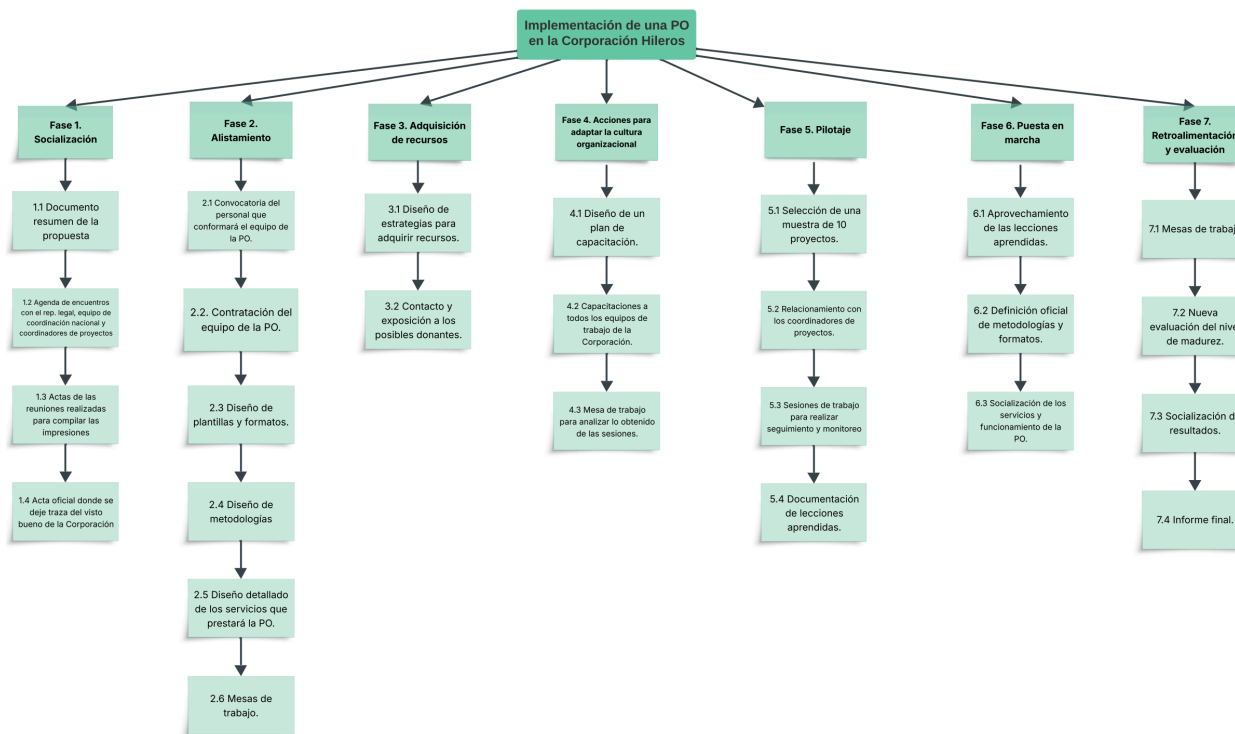
Como permite ver el gráfico, las fases 1, 2, 3 y 4 corresponden a la etapa de viabilidad y diseño, una vez se realice la socialización de la propuesta y se obtenga visto bueno se podrá iniciar el alistamiento, las estrategias de adquisición de recursos y, posteriormente, las acciones que permitan adaptar la cultura organizacional. En la etapa de prueba y despliegue se dará inicio al pilotaje, una vez este finalice comenzará la puesta en marcha. La retroalimentación y evaluación es una fase transversal que dará inicio en la puesta en marcha y se extenderá hasta el cierre del proyecto.

## 10.4 Planificación

Por medio del dominio de planificación se espera definir rutas y requerimientos concretos para alcanzar los resultados esperados, en este caso, la creación de la PO al interior de la Corporación. A continuación, se enuncian la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), el cronograma de actividades y el presupuesto.

### 10.4.1 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

Figura 36. EDT



Fuente: elaboración propia

**Nota:** En el anexo 4 puede consultarse una versión ampliada de la EDT.

### Diccionario de la EDT

En aras de explicar mejor los paquetes de trabajo propuestos en la EDT se presenta el siguiente diccionario:

Tabla 21. Diccionario de la EDT

Fase	Paquetes de trabajo	Definición
Fase 1. Socialización	1.1 Documento resumen de la propuesta	Resumir los objetivos, alcance requerimientos y ventajas de la propuesta de implementación de la PO.
	1.2 Agenda de encuentros con el representante legal, equipo de coordinación nacional y coordinadores de proyectos	Programar los espacios necesarios para exponer la propuesta a los mandos de la Corporación.

	1.3 Actas de las reuniones realizadas para compilar las impresiones	Documentar las opiniones y aportes de los mandos de la Corporación.
	1.4 Acta oficial donde se deje traza del visto bueno de la Corporación	Dejar traza del visto bueno recibido para iniciar la implementación de la propuesta.
<b>Fase 2. Alistamiento</b>	2.1 Convocatoria del personal que conformará el equipo de la PO	Convocar a los candidatos interesados en formar parte del equipo de la PO.
	2.2 Contratación del equipo de la PO	Vincular el talento requerido para la implementación y desarrollo de la PO.
	2.3 Diseño de plantillas y formatos	Crear herramientas documentales que permitan estandarizar y registrar correctamente el ciclo de vida de los proyectos.
	2.4 Diseño de metodologías	Diseñar metodologías aptas para normalizar la forma en que se gestionan los proyectos.
	2.5 Diseño detallado de los servicios que prestará la PO	Definir detalladamente qué servicios prestará la PO y la forma en que lo hará.
	2.6 Mesas de trabajo	Fomentar espacios de diálogo, retroalimentación y trabajo colaborativo.
<b>Fase 3. Adquisición de recursos</b>	3.1 Diseño de estrategias para adquirir recursos	Crear y plasmar estrategias para adquirir los recursos económicos necesarios
	3.2 Contacto y exposición a los posibles donantes	Diseñar un espacio para exponer las ventajas de proyecto y adquirir donantes.
<b>Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional</b>	4.1 Diseño de un plan de capacitación	Crear un cronograma de capacitaciones que permitan adaptar la cultura organizacional.
	4.2 Capacitaciones a todos los equipos de trabajo de la Corporación	Formar y concientizar a todos los equipos de la Corporación en materia de gestión de proyectos.
	4.3 Mesa de trabajo para analizar lo obtenido en las sesiones	Fomentar espacios de diálogo, retroalimentación y trabajo colaborativo.
<b>Fase 5. Pilotaje</b>	5.1 Selección de una muestra de 10 proyectos	Identificar los proyectos específicos con los que se realizará el pilotaje.
	5.2 Relacionamiento con los coordinadores de los proyectos	Definir el mecanismo de trabajo con los coordinadores de los 10 proyectos seleccionados.
	5.3 Sesiones de trabajo para realizar seguimiento y monitoreo	Asegurar la evaluación y retroalimentación constante para garantizar la mejora continua.
	5.4 Documentación de lecciones aprendidas	Recolectar lo aprendido en el pilotaje.
<b>Fase 6. Puesta en marcha</b>	6.1 Aprovechamiento de las lecciones aprendidas	Procesar y aprovechar las lecciones para gestionar el conocimiento adecuadamente.
	6.2 Definición oficial de metodologías y formatos	Ajustar oficialmente las metodologías y formatos con base a lo aprendido durante el pilotaje.
	6.3 Socialización de los servicios y funcionamiento de la PO	Dar a conocer lo que ofrecerá la PO y como se trabajará.
<b>Fase 7. Retroalimentación y evaluación</b>	7.1 Mesas de trabajo	Asegurar la evaluación y retroalimentación constante para garantizar la mejora continua.
	7.2 Nueva evaluación del nivel de madurez	Evaluar nuevamente la madurez para medir el impacto.
	7.3 Socialización de resultados	Dar a conocer lo observado en la nueva evaluación del nivel de madurez.
	7.4 Informe final	Generar un documento oficial que permita plasmar todo lo realizado y aprendido a lo largo del proyecto.

Fuente: elaboración propia

### 10.4.2 Cronograma

Para conocer el tiempo exacto que tardará la implementación de la PO se expone la siguiente lista de actividades, junto con su respectivo grupo de responsables, duración y tipo de dependencias entre sí.

**Tabla 22.** Lista de actividades

Fase	Actividad	Responsables	Duración	Tipo de dependencia con la actividad sucesora
<b>Fase 1. Socialización</b>	Crear un documento resumen de la propuesta de implementación de la PO.	Equipo administrativo Hileros	1 semana	FC
	Agendar encuentros con el representante legal, el equipo de coordinación nacional, los coordinadores de proyectos y demás personas que se consideren necesarias para dar aprobación.	Equipo administrativo Hileros	1 semana	FC
	Redactar un documento oficial, debidamente firmado, donde se dé visto bueno para el inicio de implementación de la PO.	Equipo administrativo Hileros	1 semana	FC
<b>Fase 2. Alistamiento</b>	Abrir la convocatoria correspondiente para contratar el persona de la PO (3 personas).	Equipo administrativo Hileros	3 semanas	CC
	Revisar las hojas de vida enviadas y convocar las entrevistas correspondientes.	Equipo administrativo Hileros	1 semana	FC
	Realizar las entrevistas.	Equipo administrativo Hileros	1 semana	FC
	Definir los candidatos seleccionados, informar, y realizar el proceso de contratación.	Equipo administrativo Hileros y representante legal	2 semanas	FC
	Capacitar al equipo contratado sobre la misionalidad, principios, trayectoria y contexto vigente del PCN.	Equipo administrativo Hileros	1 semana	FC
	Después de comprender las particularidades de la Corporación, iniciar el diseño de metodologías en materia de formulación, ejecución, seguimiento y monitoreo, gestión del cambio, gestión del conocimiento y gestión del riesgo.	Equipo PO	26 semanas	CC
	Diseñar los formatos y plantillas que se consideren necesarios para sustentar y documentar las metodologías propuestas.	Equipo PO	26 semanas	CC
	Definir y documentar detalladamente los servicios que prestará la PO.	Equipo PO	26 semanas	FC
	Agendar y realizar mesas de trabajo para exponer los avances realizados.	Equipo PO	2 semanas	FC
	Consolidar las opiniones y el <i>feedback</i> entregado en las mesas de trabajo.	Equipo PO	1 semana	FC

	Analizar la información recolectada y hacer las adecuaciones necesarias para que la propuesta cumpla con lo esperado y necesitado por la PO.	Equipo PO	3 semanas	FC
<b>Fase 3. Adquisición de recursos</b>	Realizar una lluvia de ideas para obtener nuevas estrategias para el financiamiento, o para fortalecer las ya expuestas en la presente propuesta.	Equipo PO	1 semana	CC
	Generar espacios de conversación y participación para exponer las estrategias y escuchar las opiniones del representante legal, el equipo de coordinación nacional, los coordinadores de los proyectos y demás colaboradores de la Corporación.	Equipo PO	1 semana	FC
	Preparar la logística necesaria para realizar un evento presencial donde los enlaces de los donantes y convenios puedan conocer la iniciativa.	Equipo PO	2 semanas	CC
<b>Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional</b>	Diseñar un plan de capacitación para formar a los colaboradores de la Corporación.	Equipo PO	1 semana	FC
	Exponer el plan a los mandos de la Corporación para contar con sus sugerencias y visto bueno.	Equipo PO	1 semana	FC
	Realizar jornadas de capacitación para todos los equipos de la Corporación, en aras de concientizar sobre la importancia de la correcta gestión de proyectos y el aporte que desde todo rol se puede realizar.	Equipo PO	1 semana	FC
	Recolectar las memorias de los encuentros y analizar los resultados obtenidos.	Equipo PO	1 semana	CC
<b>Fase 5. Pilotaje</b>	Seleccionar la muestra de 10 proyectos que se trabajarán en el marco del pilotaje.	Equipo PO – Equipo administrativo, coordinadores de proyectos y representante legal	1 semana	CC
	Definir la forma en que se realizará el relacionamiento con los coordinadores de proyectos, en el marco del pilotaje.	Equipo PO – Coordinadores de proyectos	1 semana	FC
	Dar inicio a la aplicación de metodologías, formatos y demás herramientas.	Equipo PO	26 semanas	CC
	Dar inicio al seguimiento y monitoreo de los proyectos establecidos.	Equipo PO	26 semanas	CC
	Documentar las lecciones aprendidas juiciosamente.	Equipo PO – Coordinadores de proyectos	26 semanas	FC
<b>Fase 6. Puesta en marcha</b>	Aprovechar las lecciones aprendidas a través de su análisis y espacios de diálogo.	Equipo PO – Equipo administrativo, coordinadores de proyectos y representante legal	1 semana	FC
	Reajustar todas las metodologías, formatos y herramientas con base a lo acordado.	Equipo PO	3 semanas	FC

	Socializar los servicios y el mecanismo de operación de la PO con todos los equipos de la Corporación.	Equipo PO	1 semana	FC
	Poner en marcha la PO oficialmente, asumiendo todos los proyectos que se estén formulando, ejecutando o cerrando en la Corporación.	Equipo PO	9 semanas	CC
<b>Fase 7. Retroalimentación y evaluación</b>	Realizar mesas de trabajo para recibir retroalimentación constante que garantice la mejora continua.	Equipo PO – Equipo administrativo, coordinadores de proyectos y representante legal	9 semanas	FC
	Aplicar una nueva evaluación del nivel de madurez.	Equipo PO	2 semanas	FC
	Socializar los resultados con todos los equipos de la Corporación.	Equipo PO	1 semana	FC
	Desarrollar el informe final que consolide las memorias de todo el desarrollo del proyecto.	Equipo PO	3 semanas	FC

Nota: Fin Comienzo (FC), Comienzo Comienzo (CC)

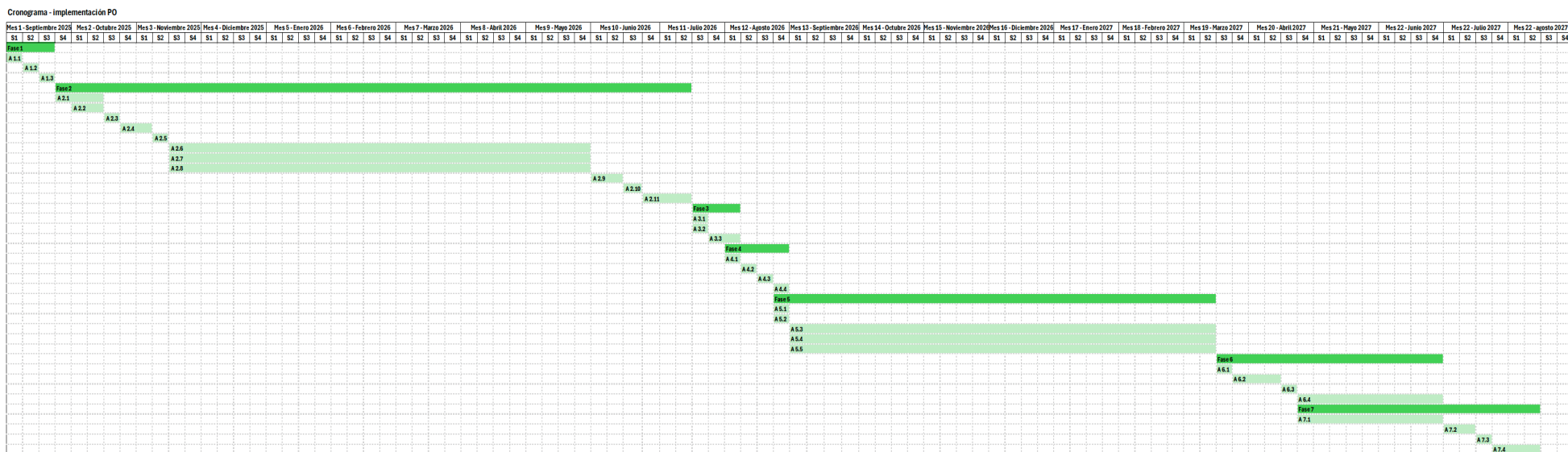
Fuente: elaboración propia

Cada una de las fases tendrá la siguiente duración:

- **Fase 1:** 3 semanas
- **Fase 2:** 39 semanas
- **Fase 3:** 3 semanas
- **Fase 4:** 4 semanas
- **Fase 5:** 27 semanas
- **Fase 6:** 14 semanas
- **Fase 7:** 15 semanas

A continuación, en la figura 37, se expone el cronograma oficial del proyecto.

**Figura 37. Cronograma**



Duración total del proyecto  
Semanas: 94 - Equivalente a aproximadamente 24 meses

Fuente: elaboración propia

**Nota:** En el anexo 3 puede consultarse una versión ampliada del cronograma

Como puede observarse y, teniendo en cuenta que algunas de las actividades se adelantarán de forma simultánea, la duración total del proyecto será de **94 semanas, equivalentes a aproximadamente 24 meses**. En caso de iniciar, por ejemplo, en septiembre de 2025, la implementación finalizará en agosto de 2027.

### 10.4.3 Presupuesto

Para tener claridad sobre la inversión financiera que implica la PO, tanto en su fase de implementación como para garantizar su continuidad, se propone el siguiente presupuesto que lista propuestas de financiación, costos mensuales y anuales de funcionamiento y costos de la implementación, discriminados por fase.

**Tabla 23.** Presupuesto

#### Presupuesto

##### Mecanismo de financiación

Partiendo de conversaciones adelantadas con coordinadores de la Corporación y por conocimientos previos de su funcionamiento, se proponen dos medios de financiamiento, uno para el plan de implementación y el segundo para el sostenimiento de la PO a lo largo del tiempo:

- **Creación de un nuevo proyecto con uno o más donantes:** Se busca identificar a los principales donantes quienes, por su músculo financiero, conocimiento y confianza en la Corporación, podrían verse interesados en otorgar recursos para esta iniciativa. Se propone realizar un desayuno u otro tipo de evento presencial donde los enlaces de las organizaciones puedan conocer detalladamente lo que se pretende como la PO, como funcionará y que beneficios acarreará.
- **Crowdfunding de proyectos o convenios en ejecución:** Una vez implementada la PO, para garantizar su continuidad, se propone que de cada proyecto en ejecución se destine un rubro mensual que asegure tener los recursos para cubrir los gastos fijos. Si, por ejemplo, hay 24 proyectos desarrollándose actualmente, de cada uno debería realizarse un aporte de aproximadamente \$750.000 al mes, este rubro puede ser incluido, con el tiempo, en la formulación de las iniciativas y ser parte, por ejemplo, de los gastos administrativos o de representación que suelen contemplarse.

Sumado a lo anterior, cuando se establezcan convenios con entidades públicas, puede fijarse este costo desde la planeación financiera. En cualquier escenario, el monto aportado podrá ser acordado dependiendo de la amplitud económica del proyecto y sus características.

**Nota:** No se proponen mecanismos de financiación a través de entidades bancarias ya que la Corporación cuenta con otras opciones, adicionalmente, se busca no incurrir en intereses económicos o impuestos que puedan verse como un aspecto negativo o motivo de obstaculización.

##### Costos funcionamiento - proyectados mensual y anualmente

En aras de conocer el costo que tendría para la Corporación la manutención mensual y anual de la PO, cuando esté en funcionamiento, se genera el siguiente cuadro:

Tipo de recurso	Concepto	Cantidad	Valor mensual	Valor anual	Observaciones
Recurso humano	Salario coordinador PO	1	\$7.000.000	\$84.000.000	Dado a que la modalidad usada por la Corporación para contratar es la prestación de servicios no se contemplan cargos extra por seguridad social, vacaciones, entre otros.
	Salario asesores de proyectos	2	\$10.000.000	\$120.000.000	
Recurso tecnológico	Licencia Trello	3	\$80.000	\$960.000	La herramienta Trello fue seleccionada por ser intuitiva y de fácil manejo, adicionalmente, en las entrevistas se mencionó
	Licencia Microsoft Project online	3	\$412.000	\$4.950.000	

					que se ha trabajado previamente. Project fue elegido debido a que la Corporación ya cuenta con uso previo de herramientas de Microsoft, lo cual facilita su adquisición.
	Imprevistos	No aplica	\$417.000	\$5.000.000	
<b>Total mensual</b>			<b>\$17.909.000</b>		
<b>Total anual</b>				<b>\$214.910.000</b>	

Como puede observarse, el costo mensual será de aproximadamente \$17.909.000, es menester aclarar que esta suma podría reducirse en caso de que se opte por, por ejemplo, contratar un único asesor de proyectos, o, en su defecto, aumentar si se suma más personal.

### Costos por fase

Teniendo en cuenta los recursos humanos y tecnológicos anteriormente proyectados que se requieren para la implementación de la PO; a continuación, se presentan los costos estimados de cada una de las fases a realizar:

Fase	Costo	Observaciones
<b>Fase 1. Socialización</b>	<b>\$0</b>	Esta fase no acarrea costos debido a que solo implica la redacción de un documento y la realización de encuentros por parte del equipo administrativo previamente contratado.
<b>Fase 2. Alistamiento</b>	<b>\$136.640.000</b>	Se contemplan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 meses de salario para los integrantes del equipo de la PO (\$136.000.000)</li> <li>• 8 meses de licencia trello para tres personas (\$640.000)</li> </ul> No se contempla costos de las 5 primeras actividades debido que pueden ser adelantadas por el equipo financiero previamente contratado.
<b>Fase 3. Adquisición de recursos</b>	<b>\$32.080.000</b>	Se contemplan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 mes de salario para el equipo de la PO (\$17.000.000)</li> <li>• 1 mes de licencia de trello (\$80.000)</li> <li>• Realización del evento para exponer la propuesta a los donantes, este abarca el alquiler de un salón, alimentación, coffee station, cuadernillo informativo para cada asistente, uso de video beam, obsequio corporativo (\$15.000.000)</li> </ul>
<b>Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional</b>	<b>\$17.580.000</b>	Se contemplan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 mes de salario para el equipo de la PO (\$17.000.000)</li> <li>• 1 mes de licencia de trello (\$80.000)</li> <li>• Compra de refrigerios para las sesiones de capacitación. (\$500.000)</li> </ul>
<b>Fase 5. Pilotaje</b>	<b>\$122.444.000</b>	Se contemplan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 meses de salario para los integrantes del equipo de la PO (\$119.000.000)</li> <li>• 7 meses de licencia trello para tres personas (\$560.000)</li> <li>• 7 meses de licencia Microsoft Project Online para tres personas (\$2.884.000)</li> </ul>

<b>Fase 6. Puesta en marcha</b>	<b>\$69.988.000</b>	Se contemplan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 meses de salario para los integrantes del equipo de la PO (\$68.000.000)</li> <li>• 4 meses de licencia trello para tres personas (\$320.000)</li> <li>• 4 meses de licencia Microsoft Project Online para tres personas (\$1.668.000)</li> </ul>
<b>Fase 7. Retroalimentación y duración</b>	<b>\$26.494.000</b>	Se contemplan: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 mes y medio de salario para los integrantes del equipo de la PO (\$25.500.000)</li> <li>• 2 meses de licencia trello para tres personas (\$160.000)</li> <li>• 2 meses de licencia Microsoft Project Online para tres personas (\$834.000)</li> </ul>
<b>Costo total aproximado de la implementación</b>	<b>\$405.226.000</b>	

Fuente: elaboración propia

El costo total del proyecto de implementación de la PO será de aproximadamente **\$405.226.000**, los gastos se enfocan principalmente en la contratación del persona requerido y el licenciamiento de software.

## 10.5 Trabajo del proyecto

Este dominio pretende brindar herramientas para optimizar y mejorar la ejecución del proyecto, por ende, se proponen actividades puntuales para gestionar el conocimiento y el cambio que generará la implementación de la PO.

### 10.5.1 Gestión del conocimiento

Para gestionar el conocimiento correctamente a lo largo del proyecto, se propone tener como base lo expuesto por Nonaka y Takeuchi en el año 1995, todo conocimiento deberá transformarse hasta ser apropiado por todas las personas que lo necesitan. Por ejemplo, el conocimiento tácito, aquel que está en las experiencias y el saber interno de las personas, deberá exteriorizarse, documentarse y compartirse para pasar a ser explícito y, de esta manera, aprovecharse colectivamente, de igual manera, lo tácito deberá pasar a tácito, lo explícito a explícito y lo explícito a tácito.

En aras de lograr lo anterior se propone la siguiente matriz:

**Tabla 24.** Actividades para la gestión del conocimiento

Tipo de transformación del conocimiento	Actividades	Descripción	Mecanismo de documentación
<b>De tácito a tácito</b>	Café de conocimiento	Espacio de diálogo para el intercambio de experiencias, allí será clave; por ejemplo, la participación de los mayores del PCN.	Fotografías, encuestas de satisfacción, informe de los temas abordados y lo aprendido.
	Job shadow	Para compartir el saber de las formas de hacer, se propone aplicar este método de observación donde, trabajando en parejas o grupos, la persona que domine un tema transmita su conocimiento a otras mientras avanza en sus actividades cotidianas.	Fotografías, encuestas de satisfacción, informe de los temas abordados y lo aprendido, pruebas realizadas a los aprendices.
<b>De explícito a explícito</b>	Elaboración de flujogramas	Estrategia para simplificar la información extensa que puede existir previamente en manuales o informes.	Flujogramas, estadísticas de consulta de los flujogramas.
	Uso del repositorio	Uso de un repositorio unificado para facilitar el versionamiento, localización y consulta de la información.	Repositorio, estadísticas de uso del repositorio.
<b>De tácito a explícito</b>	Banco de tutoriales	Las personas con mayor conocimiento crearán tutoriales breves en formato video para transmitir lo que saben, estos clips se almacenarán en un banco unificado, a través del repositorio, para facilitar su ubicación y consulta.	Tutoriales, estadísticas de consulta de los tutoriales.
	Banco de lecciones aprendidas	Documentación de las lecciones aprendidas a lo largo del proyecto, a través de medios escritos, y consolidación de un banco unificado que funcionará a través del repositorio.	Documento de lecciones aprendidas, estadísticas de consulta del documento.
<b>De explícito a tácito</b>	Capacitaciones teóricas	Sesiones de capacitación con ayudas visuales como diapositivas, que permitan compartir conocimientos conceptuales.	Diapositivas, listas de asistencia, fotografías, encuestas de satisfacción.
	Talleres prácticos	Sesiones prácticas donde se enseñará el cómo hacer las cosas.	Listas de asistencia, fotografías, evaluaciones, encuestas de satisfacción.

Fuente: elaboración propia

### 10.5.2 Gestión del cambio

Para gestionar correctamente el cambio que generará la ejecución del proyecto, y lo que traerá consigo posteriormente, se propone tener como base el modelo propuesto por Kotter, abarcando sus ocho pasos; a continuación, se listan actividades específicas para cumplir esto:

**Tabla 25.** Actividades para la gestión del cambio

Paso del modelo Kotter	Actividades	Descripción	Fase a la que se asocia
<b>Paso 1. Comunicar la urgencia del cambio</b>	Exponer los resultados de las entrevistas y la revisión documental	En un espacio de reunión, exponer las oportunidades de mejora identificadas gracias a la aplicación de los instrumentos de recolección de información.	Fase 1. Socialización
<b>Paso 2. Buscar credibilidad a través del apoyo de altos mandos</b>	Consolidar muy bien las ventajas en el documento de propuesta	Contar con un documento breve pero contundente que retrate como podría funcionar la Corporación en el escenario de contar con la PO.	Fase 1. Socialización
<b>Paso 3. Identificar qué se pretende con el cambio y cuáles serán sus beneficios</b>			
<b>Paso 4. Comunicar qué se pretende con el cambio y cuáles serán sus beneficios</b>	Crear espacios de reunión	Reunirse tanto con los altos mandos como con todos los equipos de la Corporación para comunicar las ventajas.	Fase 1. Socialización (reunión con altos mandos) Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional
<b>Paso 5. Eliminar los obstáculos</b>	Diseñar estrategias acordes a las necesidades	Una vez identificados los obstáculos en los espacios anteriores, crear estrategias creativas para eliminar los impedimentos y sembrar convicción.	Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional
<b>Paso 6. Mostrar resultados rápidos</b>	Avanzar la implementación en los tiempos estipulados	Ejecutar el proyecto con el ritmo esperado y comunicar constantemente su progreso y resultados.	Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional

<b>Paso 7. Mantener el interés de los involucrados</b>	Crear espacios contantes de comunicación y capacitación	Comunicar constantemente el progreso y generar espacios de capacitación que cultiven el interés y el conocimiento.	Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional
<b>Paso 8. Apropiar el cambio en la cultura organizacional</b>	Gestionar el conocimiento adecuadamente	Aplicar las actividades propuestas en el apartado 10.5.1. gestión del cambio.	Fase 4. Acciones para adaptar la cultura organizacional

Fuente: elaboración propia

## 10.6 Entrega

Con la finalidad de tener control de los entregables que se realizarán se propone la siguiente lista:

**Tabla 26.** Lista de entregables

N°	Entregables	Responsable	Fase asociada	Actividad asociada
1	Documento propuesta	Equipo administrativo	Fase 1	Actividad 1.1
2	Memorias de las reuniones	Equipo administrativo	Fase 1	Actividad 1.2
3	Documento oficial – visto bueno	Equipo administrativo	Fase 1	Actividad 1.3
4	Convocatoria publicada	Equipo administrativo	Fase 2	Actividad 2.1
5	Paquete de hojas de vida	Equipo administrativo	Fase 2	Actividad 2.2
6	Evidencia de convocatoria a las entrevistas	Equipo administrativo	Fase 2	Actividad 2.2
7	Formato de evaluación de las entrevistas	Equipo administrativo	Fase 2	Actividad 2.3
8	Resultados tabulados de las entrevistas	Equipo administrativo	Fase 2	Actividad 2.4
9	Evidencia de notificación de resultados a los candidatos	Equipo administrativo	Fase 2	Actividad 2.4
10	Expedientes de contratación de los 3 integrantes del equipo PO	Equipo administrativo	Fase 2	Actividad 2.4
11	Listas de asistencia	Equipo administrativo	Fase 2	Actividad 2.5
12	Metodologías diseñadas	Equipo PO	Fase 2	Actividad 2.6
13	Formatos y plantillas	Equipo PO	Fase 2	Actividad 2.7
14	Manual de funciones de la PO	Equipo PO	Fase 2	Actividad 2.8
15	Actas de reunión	Equipo PO	Fase 2	Actividad 2.9
16	Informe de las mesas de trabajo	Equipo PO	Fase 2	Actividad 2.10
17	Documento propuesta reformado	Equipo PO	Fase 2	Actividad 2.11
18	Lluvia de ideas	Equipo PO	Fase 3	Actividad 3.1
19	Actas de reunión	Equipo PO	Fase 3	Actividad 3.2
20	Cotizaciones	Equipo PO	Fase 3	Actividad 3.3
21	Comprobantes de pago de la logística	Equipo PO	Fase 3	Actividad 3.3
22	Agenda del encuentro	Equipo PO	Fase 3	Actividad 3.3
23	Memorias del encuentro	Equipo PO	Fase 3	Actividad 3.3
24	Plan de capacitación	Equipo PO	Fase 4	Actividad 4.1
25	Actas de reunión	Equipo PO	Fase 4	Actividad 4.2
26	Listas de asistencia	Equipo PO	Fase 4	Actividad 4.3
27	Informe de los encuentros	Equipo PO	Fase 4	Actividad 4.4
28	Lista de los 10 proyectos seleccionados	Equipo PO	Fase 5	Actividad 5.1

29	Actas de reunión	Equipo PO	Fase 5	Actividad 5.2
30	Informes, cronogramas actualizados, ejecuciones	Equipo PO	Fase 5	Actividad 5.3
31	presupuestas actualizadas, actas, listas de asistencia.	Equipo PO	Fase 5	Actividad 5.4
32	Bitácora de lecciones aprendidas	Equipo PO	Fase 5	Actividad 5.5
33	Actas de reunión	Equipo PO	Fase 6	Actividad 6.1
34	Segunda versión de metodologías, formatos y plantillas	Equipo PO	Fase 6	Actividad 6.2
35	Listas de asistencia	Equipo PO	Fase 6	Actividad 6.3
36	Lista de la totalidad de proyectos a trabajar	Equipo PO	Fase 6	Actividad 6.4
37	Actas de reunión	Equipo PO	Fase 7	Actividad 7.1
38	Evaluación del nivel de madurez	Equipo PO	Fase 7	Actividad 7.2
39	Listas de asistencia	Equipo PO	Fase 7	Actividad 7.3
40	Informe final	Equipo PO	Fase 7	Actividad 7.4

Fuente: elaboración propia

### 10.7 Medición del desempeño

De acuerdo con el PMI (2021), los indicadores clave de desempeño o KPI, por sus siglas en inglés, son unidades numéricas que pueden cuantificarse para evaluar el desempeño de un proyecto, con base a sus objetivos y alineación al marco estratégico de las compañías. Para medir más fácilmente los beneficios a lo largo de la implementación del proyecto propuesto se proponen los siguientes KPI:

**Tabla 27.** Indicadores de beneficio durante la implementación del proyecto

ID	Nombre del KPI	Unidad de medida	Meta sugerida	Frecuencia	Responsable	Fuente de datos
KPI1	Avance de la ejecución del proyecto	Porcentaje (%)	100%	Mensual, durante todo el proyecto	Coordinador PO	Informes de avance
KPI2	Recursos utilizados	Porcentaje (%)	100%	Mensual, durante todo el proyecto	Enlace administrativo	Informes de avance
KPI3	Metodologías creadas	Número de metodologías	≤ 5	Mensual, durante la fase 2	Coordinador PO	Metodologías
KPI4	Formatos y plantillas creadas	Número de formatos y plantillas	≤ 10	Mensual, durante la fase 2	Coordinador PO	Formatos y plantillas
KPI5	Acciones para adaptar la cultura organizacional	Número de acciones realizadas	≤ 4	Mensual, durante la fase 4	Asesores PO	Listas de asistencia
KPI6	Proyectos apoyados	Número de proyectos apoyados durante el pilotaje	≤ 10	Mensual, durante la fase 5	Coordinador PO	Lista de los proyectos definidos para apoyar
KPI7	Informes entregados oportunamente	Número de informes entregados a tiempo a los donantes, durante el pilotaje	≤ 10	Mensual, durante la fase 5	Asesores PO	Informes entregados

<b>KPI8</b>	Proyectos seguidos y monitoreados	Número de proyectos monitoreados constantemente durante el pilotaje	≤ 10	Mensual, durante la fase 5	Coordinador PO	Informes de seguimiento y monitoreo
<b>KPI9</b>	Sesiones de asesoría	Número de sesiones de asesoría brindadas a los coordinadores de proyectos durante el pilotaje	≤ 20	Mensual, durante la fase 5	Asesores PO	Actas de reunión
<b>KPI10</b>	Proyectos apoyados	Número de proyectos apoyados durante la puesta en marcha	≤ 10	Mensual, durante la fase 6	Coordinador PO	Lista de los proyectos definidos para apoyar
<b>KPI11</b>	Informes entregados oportunamente	Número de informes entregados a tiempo a los donantes, durante la puesta en marcha	≤ 10	Mensual, durante la fase 6	Asesores PO	Informes entregados
<b>KPI12</b>	Proyectos seguidos y monitoreados	Número de proyectos monitoreados constantemente durante la puesta en marcha	≤ 10	Mensual, durante la fase 6	Coordinador PO	Informes de seguimiento y monitoreo
<b>KPI13</b>	Sesiones de asesoría	Número de sesiones de asesoría brindadas a los coordinadores de proyectos durante la puesta en marcha	≤ 20	Mensual, durante la fase 6	Asesores PO	Actas de reunión
<b>KPI14</b>	Satisfacción de los interesados	Puntuación promedio obtenida a través de encuestas de satisfacción	≤ 4.5	Una única vez, durante la fase 7	Coordinador PO	Encuestas de satisfacción

Fuente: elaboración propia

Una vez se haya finalizado el proyecto y la PO haya entrado en operación oficialmente se propone mantener algunos de los indicadores de medición de beneficios anteriormente expuestos, modificando la meta sugerida y la frecuencia de medición:

**Tabla 28.** Indicadores de beneficio durante la operación de la PO

ID	Nombre del KPI	Unidad de medida	Meta sugerida	Frecuencia	Responsable	Fuente de datos
<b>KPI1</b>	Metodologías actualizadas	Número de metodologías	≤ 1	Anualmente	Coordinador PO	Metodologías
<b>KPI2</b>	Formatos y plantillas creadas o actualizadas	Número de formatos y plantillas	≤ 5	Anualmente	Coordinador PO	Formatos y plantillas




<b>KPI3</b>	Acciones para adaptar la cultura organizacional	Número de acciones realizadas	≤ 2	Anualmente	Asesores PO	Listas de asistencia
<b>KPI4</b>	Informes entregados oportunamente	Número de informes entregados a tiempo a los donantes	≤ 40	Anualmente	Asesores PO	Informes entregados, en cada proyecto se suele pedir uno semestral y uno anual.
<b>KPI5</b>	Proyectos seguidos y monitoreados	Número de proyectos monitoreados constantemente	≤ 20	Anualmente	Coordinador PO	Informes de seguimiento y monitoreo
<b>KPI6</b>	Sesiones de asesoría	Número de sesiones de asesoría brindadas a los coordinadores de proyectos	≤ 20	Anualmente	Asesores PO	Actas de reunión
<b>KPI7</b>	Satisfacción de los interesados	Puntuación promedio obtenida a través de encuestas de satisfacción	≤ 4.5	Anualmente	Coordinador PO	Encuestas de satisfacción

Fuente: elaboración propia

## 10.8 Incertidumbre

A continuación, en la tabla 25, se presenta el análisis de riesgos del proyecto con la finalidad de anticiparse a las situaciones negativas que podrían frenar o retrasar su curso normal. Se cuenta con 8 riesgos de los cuales únicamente 3 son críticos y 5 son medios; durante toda la implementación de la PO es necesario realizar seguimientos periódicos.

**Tabla 29.** Análisis de riesgos

ID	Riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Calificación	Matriz de gravedad	Plan de contingencia	Responsable
R1	Retrasos en la ubicación y negociación con un donante	Fallas de comunicación o falta de interés	Retrasos en el inicio del proyecto	2	5	10		Diseñar muy bien el documento propuesta y el discurso a exponer cuando la idea sea compartida a los donantes.	Equipo PO
R2	Demoras en el ingreso de recursos	Retraso en la entrega de informes o requerimientos exigidos por el donante	Retrasos en la ejecución del proyecto y malestar por parte del equipo	2	4	8		Realizar un seguimiento y monitoreo juicioso que permita cumplir con todo lo exigido por el donante, en los tiempos acordados.	Equipo PO
R3	Curvas de aprendizaje lentas o poco fructíferas por parte del equipo de la PO	Proceso de selección erróneo	Equipo poco capacitado, con la posibilidad de incurrir en errores	2	4	8		Respetar los perfiles requeridos y hacer un proceso de selección ordenado y meticuloso.	Equipo administrativo previamente contratado por la Corporación
R4	Alta rotación del personal de la PO	Retrasos en los pagos, ausencia de incentivos, reprocesos	Equipo poco estable, con dificultades a la hora de avanzar y gestionar el conocimiento	1	3	3		Conseguir un equipo satisfecho a través del pago puntual, el reconocimiento y los incentivos.	Equipo administrativo previamente contratado por la Corporación
R5	Altas exigencias por parte de los altos mandos	Temor o resistencia al cambio	Reprocesos y retrasos en la ejecución	1	3	3		Rendir reportes constantes que permitan ver la evolución oportuna	Equipo PO
R6	Alta rotación del personal que trabaja en la Corporación	Retrasos en los pagos, ausencia de incentivos, reprocesos	Dificultad para que se apropien las nueva metodologías y se gestione el conocimiento correctamente	2	2	4		Conseguir un equipo satisfecho a través del pago puntual, el reconocimiento y los incentivos.	Equipo administrativo previamente contratado por la Corporación
R7	Desinterés a mediano plazo	Resistencia al cambio, priorización de otras actividades	Falta de disposición y apoyo que podría empezar a ralentizar el avance y limitar los resultados	1	4	4		Realizar reuniones constantes y entregar reportes de actualización que permitan ver las ventajas.	Equipo PO
R8	Baja en el número de proyectos desarrollados	Ausencia de donantes	Limitación de la operación de la PO y falta de recursos para su manutención	1	3	3		Mantener el interés de los donantes recalcando los beneficios de la PO y la trayectoria de la Corporación.	Equipo PO

Fuente: elaboración propia

## 11. Validación de objetivos

El objetivo general se cumplió a través de la ejecución de los objetivos específicos; a continuación, se comenta el cumplimiento de cada uno:

- **Objetivo específico 1:** identificar información relevante y actual relacionada con las Oficinas de Proyectos (PO) y las temáticas que las rodeen.

En el apartado 6.5 se hizo entrega de una lista de definiciones de Oficina de gestión de proyectos (PMO) y Oficina de proyectos (PO); adicionalmente, se abordaron sus tipologías, requerimientos y funciones. En la sección 6 de marco de referencia se abordaron otras temáticas clave para el desarrollo de la PO, estas fueron: proyectos, proyectos sociales, gestión de proyectos, gestión de proyectos sociales, desempeño de proyectos, estándares internacionales, gestión del cambio, gestión del conocimiento, gobernanza y modelos de madurez.

- **Objetivo específico 2:** Realizar un diagnóstico de la gestión de proyectos adelantada por la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros.

En el apartado 8 se realizó un diagnóstico organizacional detallado donde: se aplicaron entrevistas tanto a coordinadores de proyectos como a colaboradores del equipo administrativo, se hizo una revisión de los documentos correspondientes a 44 proyectos, se crearon matrices de evaluación de factores externos e internos, un análisis DOFA, un análisis de interesados y la respectiva medición del nivel de madurez. Lo anterior permitió diagnosticar íntegramente el estado actual de la Corporación, sus fortalezas y vacíos prioritarios que podría ayudar a subsanar la PO.

- **Objetivo específico 3:** Proponer una Oficina de Proyectos (PO) a la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros.

En el apartado 9 se realizó la propuesta de implementación de la PO a través de: la justificación de la elección del tipo de oficina, la definición de la misión, visión, organigrama, funciones y servicios, así como las fases correspondientes para su implementación.

- **Objetivo específico 4:** Formular un plan de implementación que facilite a la Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros la puesta en marcha de una Oficina de Proyectos (PO).

En el apartado 10 se formuló el plan detallado para la implementación de la PO teniendo como pilares los dominios propuestos por el PMBOK 7ma. edición, allí se realizó: análisis de interesados, matriz de interés y poder, matriz de evaluación del nivel de compromiso, *team charter*, definición del enfoque de desarrollo del proyecto, flujo de desarrollo de las fases, estructura de desglose del trabajo (EDT), diccionario de la EDT, cronograma, presupuesto, definición de actividades de gestión del cambio y del conocimiento, lista de entregables, lista de indicadores de desempeño y análisis de riesgos.

## 12. Beneficios previstos

Entre los beneficios que se espera conseguir tras la ejecución del proyecto propuesto para implementar la PO se encuentran:

- Reducción de prórrogas de 45% a 20% en el primer año de operación.
- Encuestas de satisfacción con un resultado promedio de 4.5 tras el primer año de operación.
- Elevar el nivel de madurez de 1 a 2 en la escala de Kerzner después de los 2 primeros años de operación.
- Conseguir que mínimo el 50% de la Corporación cuente con conocimientos básicos sobre gestión de proyectos y sea consciente de su importancia, tras el primer año de operación.

- Contar con todos los formatos y metodologías necesarias para garantizar el monitoreo de los proyectos tras el primer año de operación.

### 13. Conclusiones

Es posible concluir que:

- La literatura existente sobre oficinas de proyectos es amplia, se trata de un tema de gran reconocimiento donde existe una variada cantidad de definiciones, tipologías o enfoques, así como trabajos de investigación que prueban los múltiples beneficios que pueden traer consigo. Es muy importante realizar un diagnóstico detallado para seleccionar adecuadamente el tipo de oficina.
- El diagnóstico organizacional permitió conocer más a fondo la manera en que la Corporación ha gestionado sus proyectos, fue posible identificar que las principales oportunidades de mejora radican en el monitoreo, los análisis de riesgos, el seguimiento y formulación de cronogramas, la traza de la ejecución presupuestal, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio y en general el funcionamiento del área administrativa.
- Las entrevistas realizadas tanto a coordinadores de proyectos como integrantes del equipo administrativo permitieron identificar que existen obstáculos para la implementación de la PO; no obstante, existe interés y compromiso en avanzar hacia una mejor gestión de proyectos.
- La propuesta de la PO se definió partiendo de saberes teóricos y metodológicos, pero tuvo como pilares fundamentales las características particulares de la Corporación, pues su público objetivo, trayectoria, principios y enfoque comunitario-social la hacen distinta a cualquier otra.
- El plan de implementación de la PO es detallado y contempla la triple restricción del proyecto; su alcance, costo y tiempo. Sumado a esto, el plan posee valor agregado al abordar también análisis de interesados, de riesgos y de equipo, así como actividades para facilitar la gestión del cambio y el conocimiento.

- Los indicadores de desempeño propuestos permitirán medir el avance del proyecto en las dimensiones de costos, tiempo, cantidad de proyectos apoyados y satisfacción de los interesados, de esta manera, se obtendrán una evaluación detallada del proyecto desde múltiples enfoques.

#### **14. Recomendaciones**

El desarrollo de este trabajo de investigación permite exponer las siguientes recomendaciones:

- Como pudo evidenciarse en el apartado 10.4.3 de presupuesto, la PO requiere una inyección importante de capital tanto para su implementación como para su manutención, se recomienda no concebir estos recursos como un gasto sino, por el contrario, como una inversión que acarreará beneficios importantes para la Corporación y, por ende, para el PCN.
- En el apartado 10.4.2 de cronograma queda expuesto que el tiempo aproximado para la implementación de la PO será de 24 meses, es clave tener en cuenta que el desarrollo ágil del proyecto dependerá de toda la Corporación y no exclusivamente de la PO, se trata de un trabajo en equipo donde todos pueden aportar su grano de arena.
- Para este, como para cualquier proyecto que involucre un cambio significativo al interior de una organización, es de vital importancia contar con el respaldo de los altos mandos, solo de esta manera es posible convencer a los demás de la relevancia de la iniciativa y contar con su activa participación e interés.
- En caso de que se opte por aplazar la implementación de la PO en un tiempo superior a seis meses, se sugiere ampliar la muestra de los entrevistados y de la revisión documental, esto con la finalidad de asegurar que se abarcarán todas las necesidades vigentes de la Corporación.
- Por último, a los profesionales de la gerencia de proyectos se recomienda continuar fortaleciendo el campo de investigación de las oficinas de proyectos y las metodologías de gestión de estos, aplicadas especialmente a organizaciones que avanzan proyectos sociales. Es un ámbito con menor exploración, en

comparación a otros, y donde puede aportarse mucho valor para la obtención de resultados que beneficien a la sociedad en general.

## 15. Anexos

**Anexo 1.** [Material de consulta para las entrevistas](#)

**Anexo 2.** [Lista de chequeo para la revisión documental](#)

**Anexo 3.** [Versión ampliada del cronograma](#)

**Anexo 4.** [Versión ampliada de la ETD](#)

## 16. Referencias

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados ACNUR. (2016). Los derechos al territorio, a la identidad cultural y a la restitución de las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras.

<https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2017/11028.pdf>

Alzate Álvarez, A & Betancur Giraldo, V. (2020). La gestión del cambio como mecanismo de aseguramiento y mejora de los procesos. [Trabajo de grado, Maestría en Gerencia Integral por Procesos, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16054/Alejandra\\_AlzateAlvarez\\_Veronica\\_BetancurGiraldo\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16054/Alejandra_AlzateAlvarez_Veronica_BetancurGiraldo_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Amaya Vanegas, E. (2013). Diseño de la Oficina de Proyectos (PMO) para Oleoducto Central S.A. (Tesis de maestría). <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/6f8430e2-8c7e-47bc-8572-3bab7a685119/content>

Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y., De la Cruz Lara, L. & López Cadena, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>

Association for Project Management (APM). (2019). *Apm body of knowledge*.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=6348558&query=apm#>

Aubry, M., Hobbs, B., Muller, T. & Blomquist, T. (2011). Identifying the forces driving frequent change in PMOs. [https://app-knovel-](https://app-knovel-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpIFDFCPM6/cid:kt00U76XX1/viewerType:khtml/root_slug:identifying-forces-driving/url_slug:front-matter?&b-toc-)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpIFDFCPM6/cid:kt00U76XX1/viewerType:khtml/root\\_slug:identifying-forces-driving/url\\_slug:front-matter?&b-toc-](https://app-knovel-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpIFDFCPM6/cid:kt00U76XX1/viewerType:khtml/root_slug:identifying-forces-driving/url_slug:front-matter?&b-toc-)

[cid=kplFDFCPM6&b-toc-  
title=Identifying%20the%20Forces%20Driving%20Frequent%20Change%20in%20PMOs&b-  
toc-url-slug=front-matter&hierarchy=toggle-content&view=collapsed&zoom=1&page=1](#)

Australian Institute of Project Management (AIPM). (2023). Professional Competency Standards for Project Management Versión 3.0.

<https://info.aipm.com.au/hubfs/Product%20documents/CPPM-Competency-Standards.pdf>

Avendaño Pérez, V & Flores Urbáez. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 201-227.

<https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/html/#fn7>

Axelos. (2017). Managing successful projects with prince2 2017 edition. The Stationery Office Ltd. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean->

[ebooks/detail.action?docID=4863041&query=prince2#](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=4863041&query=prince2#)

AXELOS. (2017). *PRINCE2 - Managing Successful Projects*. Obtenido de Base de datos Ebook Central – ProQuest. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean->

[ebooks/reader.action?docID=4863041&query=axelos&ppg=88#](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=4863041&query=axelos&ppg=88#)

Baca Tavira, N. & Herrera Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia*, 23(72).

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-14352016000300069](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069)

Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social. (2019). PM4R Guía Metodológica.

[https://connectamericas.com/sites/default/files/articles\\_files/Gu%C3%ADa%20Metodolog%C3%ADa%20PM4R.pdf](https://connectamericas.com/sites/default/files/articles_files/Gu%C3%ADa%20Metodolog%C3%ADa%20PM4R.pdf)

Castellanos Orozco, C. (2019). Desarrollo de habilidades directivas y gestión de proyectos.

(Trabajo de grado). <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/9bf94b4c-5bb5-41e2-92a2-580399e64887/content>

Congreso de Colombia. (27 de agosto de 1993). Ley 70 de 1993.

<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%2070%20de%201993.pdf>

Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros. (s.f.). Hoja de vida Hileros.

Corporación Agencia Afrocolombiana Hileros. (s.f.). PCN Colombia. <https://hileros.com>

Domínguez, O., Anyosa Soca, V., & Núñez, A. (2007). Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano: A methodology to successfully implement a PMO in a Latin American organization. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Latin America, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

<https://www.pmi.org/learning/library/es-implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188>

European Commission. (2023). PM2 Project Management Methodology Guide 3.1.

[https://pm2.europa.eu/news/pm2-project-management-guide-v31-now-available-2023-12-18\\_en](https://pm2.europa.eu/news/pm2-project-management-guide-v31-now-available-2023-12-18_en)

Fajardo-Moreno, W. S., Rueda Varón, M. J., Moreno Monsalve, N. A. & Diez Silva, H.C. (2022).

Project Management and Direction Organizational Absorptive Capacity: (1 ed.). Editorial

Universidad EAN. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/250975>

Flores López, J. G. & Ochoa Jiménez, S. (2016). Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: Una revisión teórica.

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/18CA201602.pdf>

Función Pública. (2020). Lineamiento técnico de gestión del conocimiento y la innovación.

<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/detalle-publicacion?entryId=37386704>

Gallardo Gallardo, E. (2015). *¿Cómo gestionar el cambio en una organización?:* ( ed.). Editorial

UOC. <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/57894?page=20](https://net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/57894?page=20)

Good e-Learning (2022, 8 de septiembre). Defining a Portfolio, Programme and Project Offices (P3O®) | P3O Bitesize Learning [Video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=FMKvNKF2wfs>

Green Project Management Global (GPM). (2023). El Estándar P5tm de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos.

[https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/P5/El\\_Estandar\\_P5\\_de\\_GPM\\_para\\_la\\_Sostenibilidad\\_en\\_la\\_Direccion\\_de\\_Proyectos\\_30.pdf](https://greenprojectmanagement.org/images/PDF/P5/El_Estandar_P5_de_GPM_para_la_Sostenibilidad_en_la_Direccion_de_Proyectos_30.pdf)

Guerrero Moreno, J. P. (2020). *Propuesta de gestión del cambio basada en el modelo de gestión del cambio de Kotter: Implementación de un modelo de trabajo remoto en BNP Paribas Corporación Financiera.* [Trabajo de grado, Administración de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Javeriano.

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50496/PROYECTO%20LIDER%20-%20GESTION%20DEL%20CAMBIO%20-%20JUAN%20PABLO%20GUERRERO%20MORENO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heno Suárez, J.W., Pinzón Cossío, D. L. & Cifuentes Peña, M.E. (2017). Estrategia de marketing para el mejoramiento de la administración del espacio de los productos en el Cooratiendas 320. [Trabajo de grado, Mercadeo profesional, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional OCC.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b22c47e-2b28-4d49-bb48-d4e30b7a9067/content>

Hernández Gutiérrez, D. N. López Calvar, G. A. & Gutiérrez Rodríguez, F. Á. (2022). Gestión de proyectos con enfoque de marco lógico: (1 ed.). Editorial Universo Sur. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/273428>

Hill, G. M. (2014). The complete Project management office handbook (3<sup>a</sup> ed.). Boca Ratón, Estados Unidos: CRC Press Taylor & Francis Group

Ichsan, M., Sadeli, J. & Gregorian Jerahmeel, Y.Y. (2023). The role of project management office (PMO) manager: A qualitative case study in Indonesia. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2023.2210359#abstract>

International Organization for Standardization (ISO). (2020). ISO 21502:2020 Guidance on Project management. Recuperado de base de datos e-collection ICONTEC.

International Project Management Association. (2023). Individual Competence Baseline Reference Guide ICB4 for PMO. <https://www.pma.at/files/downloads/1078/anhang-13-ipma-icb4pmo122023digital-1.pdf>

Jiménez Ávila, E. F & Prada Quintana, Y, Y. (2023). Gestión del desempeño del personal en proyectos. *Revista TIA*, 11(1), 102-122. <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/19367/19894>

Kerzner, H. & Saladis, F. P. (2017). Project Management Workbook and PMP®/CAPM® Exam Study Guide (12th Edition). John Wiley & Sons. <https://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpPMWPMP01/project-management-workbook/project-management-workbook>

Lubo Peña, M. D. (2019). Lineamientos para una propuesta de gestión del cambio empresarial basada en el modelo de las metodologías ágiles. (Trabajo de grado).

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/43617/Maria%20Daniela%20Lubo%20Peña%20-%20Proyecto%20Líder%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez Nogueira, R. (1998). Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico. *Serie Políticas Sociales*, 24.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f897b5dc-d487-4a43-b265-dccfb9c2f631/content>

Matteo, C., & Graterol, E. (2017). Proyectos sociales: metodología e implicaciones para la gerencia social. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXIII(2), 161-185.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36457168010>

Mc Kay Levy, L. M. (2024). Proyectos sociales comunitarios herramienta para el desarrollo humano a nivel local. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 8251-8262.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9589629>

Méndez Moreno, V. & Espeleta Díaz, J. (2021). Gobernanza corporativa en la gestión de proyectos.

<https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10906/Trabajo%20de%20Grado.pdf?sequence=1>

Ministerio del Interior (MinInterior). (2023). Presidente Petro expide decretos que desarrollan el poder negro en el territorio. <https://www.mininterior.gov.co/noticias/presidente-petro-expide-decretos-que-desarrollan-el-poder-negro-en-el-territorio/>

Montero De La Rosa, O. D. & Sabogal Vanegas J. E. (2021). Las luchas de los pueblos étnicos en la construcción de paz: entre resistencias, participación e incumplimientos estatales.

*Trabajo Social*, 23(2). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2256-54932021000200054](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2256-54932021000200054)

Montes Rubio, F. J., Paredes Plazas, L. & Alarcón Torres, A. (2018). Cultura Organizacional y Grado de Madurez en Gestión de Proyectos Aplicación Entidad sin Ánimo de Lucro en Bogotá “Corporación Fomentar Desarrollo” (Trabajo de grado).

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/3c3889d5-3936-49ef-885e-bc3f3bc75b8c/content>

Morales Alonso, M. A. (2020). Movimiento afrodescendiente colombiano en la Asamblea Nacional Constituyente de 1991: de la política de influencia a la política del poder. *Estado & Comunes*, 2(11), 37-53.

[https://revistas.iaen.edu.ec/index.php/estado\\_comunes/article/view/169/324](https://revistas.iaen.edu.ec/index.php/estado_comunes/article/view/169/324)

Morales Cruz, D. A., Méndez Rubiano, S. C. & Coronado Tavares, N. (2024).

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/13809/MendezSebastián2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organization for Standardization. (2017). ISO 10006:2017 Gestión de la calidad – Directrices para la gestión de proyectos. <https://ecollection-icontec->

[org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/normavw.aspx?ID=46208](https://ecollection-icontec-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/normavw.aspx?ID=46208)

Organización Internacional de Normalización (ISO). (2020). ISO 21502 Project, programme and portfolio management – Guidance on Project management. Recuperado de bases de datos Universidad EAN.

PM Solutions. (2022). The State on the Project Management Office.

[https://www.pmsolutions.com/articles/Project\\_Management\\_2022\\_Research\\_Report.pdf](https://www.pmsolutions.com/articles/Project_Management_2022_Research_Report.pdf)

- Ponce de León Romero, L. & Fernández García, T. (2016). *Elaboración, gestión y evaluación de proyectos sociales: intervención social y programación*: ( ed.). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/115588?page=1>
- Proceso de Comunidades Negras (PCN). (s.f.). PCN Colombia. <https://renacientes.net>
- Project Management Institute, Inc. (PMI). (2018). Standard for Organizational Project Management (OPM). <https://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpSOPMOPMK/standard-organizational/standard-organizational>
- Project Management Institute, Inc. (PMI). (2021). A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th Edition) and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc. (PMI). <https://app.knovel.com/hotlink/toc/id:kpSPMAGPMP/guide-project-management/guide-project-management>
- Project Management Institute, Inc. (PMI). (2025). Project Management Offices: A Practice Guide.
- Prosser, E. (2024). Navigating projects in academic libraries: A scoping review of project management applications. *The Journal of Academic Librarianship*, 50(5). [https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133324000909?fr=RR-2&ref=pdf\\_download&rr=8ce0dc98dabe3f15](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0099133324000909?fr=RR-2&ref=pdf_download&rr=8ce0dc98dabe3f15)
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. & Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos: (6 ed.). Editorial Mc Graw Hill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1243/1/Sapag-proyectos%206ta%20edición.pdf>

- Sierra, D. A. (2017). ¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?. *CITAS: Ciencia, innovación, tecnología, ambiente y sociedad*, 3(1), 31-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8662971>
- Siles, R. & Mondelo, E. (2018). Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R. [https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0\\_17MRzWGU-xgLTa1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig](https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLTa1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig)
- Simard, M. & Aubry, M. (2024). The Project Management Office's Active Participation in a Digital Transformation: A Trajectory Full of Twists and Turns. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/87569728241242029>
- Universidad de Cambridge. (2017). Cambridge Handbook of Organizational Project Management. [https://www-cambridge-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/core/books/cambridge-handbook-of-organizational-project-management/8D211F1FF3EEBE56D0468D0AC82FC1F9?pageNum=1&searchWithinIds=8D211F1FF3EEBE56D0468D0AC82FC1F9&productType=BOOK\\_PART&searchWithinIds=8D211F1FF3EEBE56D0468D0AC82FC1F9&productType=BOOK\\_PART&sort=mtdMetadata.bookPartMeta.\\_mtdPositionSortable%3Aasc&pageSize=30&template=cambridge-core%2Fbook%2Fcontents%2Flistings&ignoreExclusions=true](https://www-cambridge-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/core/books/cambridge-handbook-of-organizational-project-management/8D211F1FF3EEBE56D0468D0AC82FC1F9?pageNum=1&searchWithinIds=8D211F1FF3EEBE56D0468D0AC82FC1F9&productType=BOOK_PART&searchWithinIds=8D211F1FF3EEBE56D0468D0AC82FC1F9&productType=BOOK_PART&sort=mtdMetadata.bookPartMeta._mtdPositionSortable%3Aasc&pageSize=30&template=cambridge-core%2Fbook%2Fcontents%2Flistings&ignoreExclusions=true)
- Villasana Arreguín, L. M., Hernández García, P. & Ramírez Flores, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 6(18). <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-53.pdf>

Vukosav, D. (2019). La PMO 24/7: Una oficina de dirección de proyectos virtual, dotada con personal de todo el mundo, puede atender las necesidades de negocios actuales. PM Network, 33, 28–29. <https://www.pmi.org/learning/library/es-oficina-virtual-gestion-proyectos-pmo-12783>

